دليل اغتنام الوقت

RBM



مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

سلسلة القيادي الناجح

- قيّم الفرص والاحتمالات لديك.
- عزّز ذكاءك العاطفي.
- استفد من الشبكات والمستشارين.

إدارة ذاتك وإعدادها

للعمل الذي تريد

نقله إلى العربية

معتز الجزائري

العبيكان
Obeikan

سلسلة المدير المستعد
لبذل الجهد وتحقيق النجاح

تنتقي سلسلة المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح مقالات ملائمة لروح العصر من: Harvard Management update, Harvard Management Communication Letter, Balanced Scorecard Reports من أجل مد يد العون لكبار المديرين ومديري المستوى المتوسط كي يصقلوا مهاراتهم ويعززوا فاعليتهم ويحظوا بأفضلية على صعيد التنافس. مقدمة في صيغة موجزة وميسرة وسهلة الفهم توفيراً لوقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب أفكاراً ثاقبةً وأساليب جديرةً بالثقة من أجل تحسين أداء العمل وتحقيق نجاحات مباشرة وفورية.

كتب أخرى في السلسلة:

فِرَق العمل التي تحقق نجاحات

اتصالات وجهاً لوجه للتأثير والوضوح

الفوز بالمفاوضات التي تحفظ العلاقات

إدارة ذاتك وإعدادها للعمل الذي تريد

اضبط وقتك

التعامل مع الموظفين المشاكسين

إدارة ذاتك وإعدادها
للعمل الذي تريد

سلسلة القيادي الناجح

دليل اغتنام الوقت

إدارة ذاتك وإعدادها

للعمل الذي تريد

نقله إلى العربية

معتز الجزائري



Original Title
Managing Yourself
For the Career You Want
The Results-Driven Manager Series

Published by arrangement with Harvard Business Press
ISBN: 1-59139-346-9

ح مكتبة العبيكان، 1433هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة مؤلفين

إدارة ذاتك وإعدادها للعمل الذي تريد./ مجموعة مؤلفين.- الرياض 1433هـ

176ص؛ 14، 21سم

ردمك: 5 - 190 - 503 - 603 - 978

1 - النجاح. 2 - الثقة بالنفس. أ. العنوان

ديوي: 158.1 رقم الإيداع: 345/ 1433

الطبعة العربية الأولى 1433هـ- 2012م

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف: 4808654 فاكس: 4808095 ص.ب: 67622 الرياض 11517

موقعنا على الإنترنت

www.obeikanpublishing.com

متجر العبيكان Obeikan على أبل

http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan-store

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4160018 /4654424 - فاكس: 4650129 ص. ب: 62807 الرياض 11595

المحتويات

مقدمة

يتغير عالم العمل، والتعاريف القديمة لما يكوِّن عملاً ما ليحل مكانها تعاريف جديدة على نحو جذري. في الأجيال السابقة كان يتوقع من المديرين أن يصعدوا سلماً مشتركاً باتباعهم مسار عمل في سنوات كثيرة في الشركة نفسها. أما اليوم فيمكن لمعظم المهنيين توقع تغيير مستخدميهم وأعمالهم مرات متعددة على الأقل في أثناء حياتهم.

يكيِّف الناس أعمالهم الحالية، أو يغيرون مهنهم لأسباب كثيرة مختلفة. انظر في هذه الأمثلة:

- دورك الحالي مرضٍ في بعض الجوانب، ولا يحقق نجاحاً في نواح أو جوانب أخرى. أنت تعتقد أن تغييرات على مقياس صغير في مسؤوليات عملك، ستمكّنك من أن تستمد معنى أكبر من عملك.
- لقد أدركت أنه في باكورة حياتك شرعت في العمل في المهنة الخطأ على نحو كلي، وأنت تريد أن تتحول إلى نوع من العمل مختلف على نحو مثير عما تقوم به الآن.
- لقد اتبعت خط العمل المناسب الصحيح فيما يخص احتياجاتك على مر السنوات القليلة الماضية.

مع ذلك، أجبرتك وقائع جديدة في شركتك أو صناعتك على إحداث تغيير.

- لقد تغيرت في الوقت الذي اكتسبت الخبرة، وتقدمت في العمر في عالم العمل. الآن يبدو العمل الذي استمتعت به سابقاً باهتاً مملاً. هناك مشكلة ما، ولكن لا تستطيع أن تضع يدك على ما يسبب هذا الانزعاج. وأنت تتساءل: أتغيير صغير أم تحول رئيس سيعيد لك طاقتك؟.
- أنت تحب عملك، ولكنه يتطلب مهارات جديدة. يجب عليك أن تتمكن منها للبقاء في تلك المهنة. أنت بحاجة إلى أن تقرر هل تريد أن تكتسب تلك المهارات أم من الأفضل تغيير عملك؟.
- أنت تستمتع بعملك ولكن علاقتك برئيسك سيئة؛ أو إنك غير مرتاح مع وحدتك في العمل أو لثقافة الشركة (مثلاً، قد تميل إلى أن تكون انطوائياً، أو خجولاً، ووجدت نفسك في مجموعة أو مؤسسة تعطي قيمة للمواجهة والمغامرة).

بغض النظر عن منشأ دافع التغيير في العمل، وبغض النظر أنتلاءم مع دورنا الحالي أم نسعى إلى دور مختلف دراماتيكيًّا (على نحو مفاجئ ومثير)، فإن كل واحد منا بحاجة إلى أن يفكر في أننا «قوى حرة». وبعبارة أخرى، علينا دائماً أن نقدر مدى الرضا والمغزى الذي نجده في عملنا الحالي، ونقرر ما التغييرات المطلوبة؟ (إذا كان هناك أي منها)، وننفذ تلك التغييرات. يجب ألّا نعتمد على قيام المشرفين علينا بهذا

التفكير، ويعيدوا تشكيل الصورة لنا، ولا نستطيع أن نأمل من شركاتنا أن تضمن لنا وظيفة مدى الحياة في العمل الذي نحلم به. يوافق مفكر الإدارة تشارلز هاندي أنه علينا تولي مسؤولية ما يسميه «السعي وراء المعنى» في دورنا في العمل. المغزى أو المعنى، كما يؤكد المفكر، ينشأ عن ثلاثة مصادر:

- الاتجاه - الشعور بأننا ندعم قضية مستحقة.
- الاستمرارية - العمل الذي نعتقد أنه سيكون له مستقبل بعد مدة طويلة من توقفنا عن الخدمة في ذلك الدور.
- الصلة - المشاركة في المجتمع الذي نستطيع أن نجد أنفسنا فيه، ونساعد على بنائه.

العمل ذو المغزى يؤمن لنا الرضا على جبهات عدة:

- المالية: يقوم بنفقتك على نحو كافٍ.
- العقلية: يدفعك ويضع أمامك التحدي.
- العاطفية: يمنحك شعوراً بالانتماء والمعنى في الحياة.
- العملية: يلبي الحاجات العملية، مثل اتخاذ موضع في منطقة جغرافية معينة، والقرب من خدمات المجتمع المرغوب، وهكذا.

يضيف هاندي أن السعي من أجل المغزى في العمل يتطلب تعلماً مستمراً. ويتفق مع هذا خبير الإدارة بيتر دراكر، حيث يقول: على المديرين أن يمسكوا تماماً بما يجيدون، وبالدور الذي يقومون به في

مؤسستهم. إضافة إلى ذلك، يجب أن يقوِّموا استمرار ما سيحتاجون إلى تعلمه للاضطلاع بمسؤوليات جديدة. يمكن أن تنشأ أو لا تنشأ في محيط عملهم الحالي. بعبارة أخرى، إنها مسؤوليتنا وليست مسؤولية شركتنا أن ندير ونبني على رأسمالنا الفكري، بالإضافة إلى التكيف مع تحديات جديدة في صناعتنا.

لإنجاز هذه المسؤوليات نحتاج إلى مقدرة على تقويم متأن وصادق لذواتنا ورغبة في أن نبقي أبصارنا على المراحل الممكنة الآتية في مسيرة عملنا. ونحتاج أيضاً إلى قابلية تعلم مفاهيم جديدة ومهارات.

مثل هذا التعلم المستمر يساعدنا على تحسين حياتنا العملية الحالية أو إيجاد أفضل منها.

وهذا يفيد أيضاً الشركات التي تستخدمنا. تتكون أفضل القوى العاملة من رجال ونساء، يستمدون الرضا العميق والشعور بالتحدي والإنجاز والمعنى من عملهم. فكر في ذلك:

إذا لم تستمتع بعملك، فلديك صعوبة في إعطائه أفضل ما عندك. وعلى النقيض من ذلك، عندما يتذوق الناس أعمالهم، فهم يعطون شركاتهم نتائج قيمة. المديرون والموظفون الذين يحبون عملهم:

- يكرسون مقداراً من الطاقة لعملهم.
- يمشون ميلاً إضافيًّا مهما كانت تلك الإضافة مجهدة.
- يتقبلون مسؤوليات وتحديات جديدة بكل حماسة.

يكرسون أنفسهم لشركتهم وأهدافها.

يفتخرون كثيراً بإنجازهم العمل.

يشعرون بإحساس المجتمع الصغير ضمن مؤسستهم.

من الواضح أن قدرتك على تحديد العمل الصحيح والحصول عليه يحدث تأثيراً كبيراً في نوعية حياتك ونجاح شركتك.

لهذا، كيف يمكنك كمدير أن تقوّم عملك، وتقوم بالتغييرات اللازمة مع تذكر هذه الوقائع؟

يقترح الخبراء عدم الانتظار حتى تكون خارج العمل (أو تعيساً في عمل أصبح بطريقة ما قديماً)، لتبدأ بالتخطيط لتحركات العمل المستقبلي.

ابدأ الآن بالتفكير في أنواع العمل التي تجدها الأكثر تلبية لك، والتغييرات التي قد تأتي وتستحق اهتمامك. يتفق الخبراء على أنه سواءً قررت إعادة صياغة دورك الحالي أم تغيير مسارات العمل لا تتصدى لذلك العمل وحيداً، لأنه يلزمك الشجاعة والصبر والوقت.

عندما تبدأ بالتخطيط ثم تنفيذ التغيير، تابع صقل مهاراتك في الاتصال وبناء العلاقات، ستحتاج إلى الناصحين والدعم من آخرين يعملون بنشاط أيضاً، على تهيئة وإدارة أعمالهم، وستحتاج فهماً شاملاً لسياسات مكان العمل، التي تؤثر في الأشخاص، والمهن التي ينتهون إليها.

النخب المختارة في هذا الكتاب تقدم نصائح قيمة للتوجه نحو أربعة جوانب رئيسة في إدارة العمل:

- فهم العالم الجديد للعمل.
- استقصاء هويات (ذاتيات) مهنية جديدة.
- التناغم والانسجام مع دورك الحالي.
- التمكن من الاتصال وبناء العلاقة.

فهم العالم الجديد للعمل

نموذج الأمس لما يجب أن يكون عليه عملٌ ما يتداعى بسرعة، وهذا النموذج تحديداً هو الصعود خطوة خطوة على هرم مشتركٍ. تحتاج لإدارة عملك أن تكون مطلعاً على النماذج الجديدة التي تظهر في عالم العمل. في كتاب «نماذج عمل للقرن الحادي والعشرين»، يصف جيم بيولوس خمسة نماذج تطورت على مدى العقود القليلة الماضية. ويشرح قائلاً: «مراتب الأشخاص الذين يتابعون هذه النماذج لا تتضمن مديري خط إنتاج في شركات كبيرة فقط ولكن تشمل أيضاً مقاولين ومستشارين وعمال ميكانيكيين يعملون لحسابهم، لكنهم على الأغلب ليسوا على علم أنهم تبنوا بعضهم بعضاً».

تأمل النماذج:

- **الخبراء:** يُعرِّف الخبراء أنفسهم بما يعرفون. يمضون حياتهم في بناء خبرة مركزة على ميدان محدد، مثلاً: التسويق المباشر.

التقليديون: يناضلون ليكونوا من حاشية المدير، ويتقنون الحركات السياسية اللازمة، ليصلوا إلى مراتب الإدارة العليا.

مديرو الحقائب: يعيشون حياة الأسفار والرحلات، التي تشمل خبرات عمل متنوعة، مهارات وإنجازات. ويصلون إلى كل ذلك بالعمل لمصلحة شركات مختلفة في مرحلة من مراحل أعمالهم.

المقاولون المخططون: يعملون في شركات أو مؤسسات متوسطة وكبيرة الحجم، ويضعون نصب أعينهم استخدام المهارات التي يطورونها للشروع في نهاية المطاف في أعمال خاصة؛ غالباً ما يكون ذلك في صناعة ذات صلة بما كانوا يعملون.

المقاولون التلقائيون: تظهر لديهم عاطفة مفاجئة لفكرة، ويضحون بوظيفة ثانية لبناء عملهم الخاص.

يعيد الأشخاص الذين يمثلون واحداً من هذه النماذج الجديدة بناء وصياغة عملهم بسلاسة داخل وعبر الشركات. إنهم قوى حرة تعتمد على مهاراتها وخبراتها الخاصة أكثر من اعتمادها على شركة فيما يخص هوية أعمالها وأمنها. وكما نُقِل عن سوزان غولد اعتقادها في مقالة بعنوان «نوع جديد من قوة عمل تتطلب نوعاً جديداً من الإدارة»؛ تؤكد سوزان:

> يضغط ذوو الإرادة الحرة على شركاتهم فيما يخص طريقة تعلم المهارات ليكونوا منافسين في السوق مستقبلاً، وكذلك فيما يتعلق بكيفية جعل مجموعات العمل على مستوى العالم ذات

الوظائف المتقاطعة تعمل على نحو حقيقي، وكيفية إتقان التقانة الملائمة الحالية الآن، وكذلك التمكن من التقانة واتجاهاتها القادمة بسرعة، والطريقة التي تتم بها مكافأة الأداء الذي يثبت تحققه بإنصاف وعلى نحو تام.

تثير القوى أو العناصر الحرة تحديات جديدة لكل من المديرين ومؤسساتهم. مثلاً لا بد من أن نحدّد هل ولاءاتنا لعملنا أم مهنتنا أم لشركتنا. ولا بد لنا من البحث باستمرار عن الأساليب التي تمنعنا من أن نصبح منسيين في عالم العمل الحديث والمتغير بسرعة. ومن جانبها يجب على مؤسستنا أن تصمم هياكل تنظيمية جديدة، مثل وحدات عمل صغيرة شبه مستقلة، تستطيع أن تستجيب بسرعة لحاجات المستخدمين والزبائن على السواء. وسيكشف الزمن كيف سيواجه الأفراد والشركات هذه التحديات.

استطلاع جوانب مهنية جديدة في شخصيتك

يمكنك أن تعزز فرصك في الانتقال باتخاذ منحى محدداً، أو مقاربة مرنة ومتأنية في الوقت نفسه، سواء دفعتك الظروف أو الخيار إلى النظر في تغيير العمل. تقدم ربيكا سوندرز خريطة طريق مفيدة في مقالتها: «عشر خطوات نحو مهنة مجزية». تبدأ رحلتك بمعالجة الخوف الذي قد يظهر عند التفكير في القيام بتغيير كبير. تقوِّم المشكلات في عملك الحالي، وتتخيل أعمالاً محتملة «مهن تحلم بها»، وعلى الطريق تجري التواصل المعلوماتي، توازن بين الإيجابيات

والسلبيات لتغيير الأعمال، تحصل على التدريب والخبرة التي تحتاجها لإثبات جدارتك في المنصب الجديد.

ولكن في مقالتها «تغيير الأعمال، تغيير الذات» تحذر هيرمينيا إيبارا من الانغماس كثيراً في التأمل وتقويم الذات. وقد وجدت أن أكثر الانتقالات نجاحاً اشتمل على عملية تستند إلى التجربة والخطأ للتعلم عن طريق ما تقوم به من عمل التي تساعد فيها المستجدات على تطوير أفكار تتعلق بما هو معقول ومرغوب. توصي ايبارا بتجربة الأعمال البديلة التي تفكر فيها، واستخدام التجارب الناجمة عن ذلك لتعرف وتتعلم من جوانب شخصيتك الكثيرة والممكنة. كيف يتم تنفيذ طريقة التجربة والتعلم التي تصفها إيبارا؟ يعد بعض الأشخاص برنامجاً تنفيذياً، أو يأخذون إجازة طويلة لاستطلاع خيارات جديدة. يعمل آخرون على مشروعات جانبية مع مهنيين مرموقين أو يشاركون في عمل تطوعي يواجهون فيه احتمالات جديدة.

يطلب آخرون مع ذلك، مهمات موسعة في العمل ليكون لديهم إحساس بالبدائل المحتملة.

تمكنك هذه الخبرات من تجربة جوانب في شخصيتك المهنية في محيط آمن نسبياً إذا كان هناك تلاؤم.

إذا كنت تجرب أخيراً دور المدير أو تدرس القيام بذلك، فإن مقالة بعنوان: «ماذا يجب أن تتعلمه لتصبح مديراً؟»، قد تساعدك. تشرح المؤلفة ليندا هيل قائلة: «إن المسهمين الأفراد الذين يصبحون

مديرين لا بد أن يجتازوا انتقالاً صعباً إلى هوية (ذات) جديدة. في أدوارهم السابقة، كانت لديهم مسؤولية خاصة بأدائهم كمديرين، يجب عليهم تطوير مهارات الآخرين والقيام بالعمل عبر نظرائهم وصلاتهم المباشرة. وهكذا يتحول «القائمون بالمهام إلى مطورين للناس وبناة علاقات». يجد كثير من المديرين الجدد هذا الانتقال إلى شخصية مهنية جديدة صعباً إلى حد كبير، بالرغم من أن الناصحين والمدربين يمكنهم المساعدة.

في مقالته: «العائد [الأجر] من الخدمة الطوعية يمكن أن يشمل مكاسب على صعيد العمل»، يستطلع ديفيد ستوفر طريقة محددة لتجربة أعمال بديلة. يؤكد ديفيد أن العمل التطوعي «يقدم فرصاً لاكتساب مهارات وخبرة تترجم إلى نجاح تجاري أعظم ومكاسب عمل أساسية». يدرج ستوفر قائمة مزايا متعددة في العمل التطوعي من ضمنها طرقاً لتعلم المزيد عن الإدارة، وفرصة التمكن من مهارات جديدة مطلوبة في مكان العمل، وفرصاً لتوسيع شخصيتك المهنية. ويقدم أيضاً تحذيرات عدة، مثل تجنب العبء الزائد، وتوضيح توقعات تتعلق بالوقت والمال والجهد الذي يدخل في كل فرصة تطوعية.

الاضطلاع بمهمات خارجية لشركتك يمكّنك من تطبيق طريقة التجربة والتعلم في تغيير العمل مثل العمل التطوعي. لكن الوظائف الخارجية تثير تحديات فريدة من نوعها أيضاً. مثلاً تعاني كثير من أسر المديرين الذين يعملون وراء البحار من صعوبات في التكيف مع الثقافة الجديدة.

في مقالته «هل يجب عليك الاضطلاع بتلك المهمة الخارجية؟» يوصي جيم بيلينغتون أن تسأل نفسك أربعة أسئلة، قبل أن تقرر قبول وظيفة خارجية: 1) هل تقدر شركتي حقًّا الخبرة الخارجية؟ 2) هل تقدر صنعتك حقًّا الخبرة الخارجية؟ 3) ما مقدار المدة التي أريد أن أعمل فيها الخارج؟ 4) هل تستطيع عائلتي التكيف مع بلد جديد؟

التوافق والانسجام مع دورك الحالي

إدارة مراحل عملك لا يعني تغييراً في الأعمال. إنها تستلزم غالباً تحسين العمل الذي تتولاه حالياً بوضع أهداف جديدة، وإدارة وقتك وطاقتك بفاعلية أكثر، والتعامل بطريقة مثمرة أكثر مع الانفعالات التي تظهر في مكان العمل أو المضي قدماً على نحو أفضل مع المشرف عليك.

الواقع أن الانسجام المتأني والتوافق في أي من هذه المجالات يمكن أن يحول عملاً أقل من مرضٍ إلى عمل مرضٍ ذي معنى. في مقالتها: «هل أنت مستعد لمدرب تنفيذي؟» تشرح مونسي جي. ويليامز كيفية العمل مع مدرب، بحيث تصنع أهدافاً وتحقق أهدافاً جديدة. توضح مونسي أن: «التدريب يمكن أن يكون له وقع حقيقي على أداء المدير». ويسير معظم المتدربون عبر عملية تتضمن تقويماً لموقفهم الحالي، ووضع أهداف جديدة، «وجلسات تستمر من ثلاثة أشهر إلى سنة» مع المدرب.

وبالرغم من أن التدريب يساعدك على القيام بالتغييرات اللازمة في دورك الحالي في العمل، إلا أن ويليامز توصي بالنظر مليًّا في قضية السرية إذا قررت العمل مع مدرب.

إذا كنت تدفع للمدرب، يمكنك أن تكون حرًّا في مناقشة أي شيء معه أو معها. ولكن إذا كانت شركتك هي التي تدفع، فاطلب اتفاقاً سابقاً عما سيخبر المدرب به شركتك أو صاحب العمل. المعلومات التي من المناسب المشاركة بها تشمل الأهداف التي وضعت وفيما إذا كنت ستحضر المواعيد. الإفادات غير اللائقة تشمل المشكلات الشخصية مثل الكآبة والصعوبات الأسرية.

إدارة وقتك وطاقتك بفاعلية مثل وضع أهداف جديدة يحسن كثيراً حياتك في العمل. وتكشف المقالة بعنوان «كيف تدير الانهماك المحموم؟»: إن المديرين اليوم يعانون من «نظام انهماك جديد برمته» - بفضل التقدم في التقانة، والعولمة، والتغييرات الأخرى في المشهد التجاري. أهداف الأداء تصبح أكثر صعوبة في تلبيتها، المديرون أصبح لديهم حيز أوسع من السيطرة، ويستمر العمل أربعاً وعشرين ساعة. وما هي النتائج؟ يشعر الناس أنهم غارقون ولا حيلة لديهم ومتشككون.

ولكن حتى أكثر المديرين انشغالاً يستطيع القيام بخطوات للسيطرة على «الانهماك المحموم»؛ مثلاً، كثير منهم يمارس الاسترخاء والتأمل مرة في اليوم على الأقل، لتصفية صخب حياة محمومة؛ يضع آخرون فاصلاً بين المواعيد لتوقع التأخير في الاجتماعات والأسفار، التي قد تولد «الهلع» لولا ذلك الإجراء. الإحساس بالدعابة والظرف يساعدك على التنفيس، كما يساعدك «وقت الصحة والعقل» - مدة محددة لا تسمح فيها للعمل بالتطفل على راحتك. والأكثر أهمية من كل ذلك

فريق العمل السلس وهو حاسم في تجنب الاندفاع والقلق، لأنك تستطيع بثقة أن تحيل مهمات إلى الأعضاء.

المقالة بعنوان «تعزيز ذكائك الوجداني» تضيف إدارة العواطف إلى قائمة المهارات الأساسية، لأي شخص يسعى إلى تحسين خبرته في عمله. وبحسب فحص الذكاء العاطفي، كما يقول دانييل غول مان -المقدرة على القراءة والتحدث والمشاركة مع الآخرين-: يمكن أن تلعب دوراً أكبر في الأداء على مستوى العمل أكثر من فحص الذكاء العقلي. بعد كل هذا فإن الذكاء والمهارات المرتبطة بالمعلومات هي ذات استخدام محدود إذا لم تستطع إدارة الجانب الإنساني للعمل المشترك. لشحذ ذكائك العاطفي، أدر انفعالاتك عبر حوار داخلي بنّاء؛ مثلاً، قل: «أعرف أن فكرتي جيدة»؛ إذا أغلق المدير الطريق أمامك في أثناء اجتماع.

اعرف مناطق الانفعال لديك -كيف يكون رد فعلك تجاه الناس والأحداث في حياتك في العمل. طور شعورَ التقمص العاطفي لديك- القدرة على قراءة عواطف الآخرين وفهمها. «الذروة؟» كما يلاحظ غول مان:

> البارعون في الذكاء الاجتماعي يستطيعون التواصل مع الناس... ويقرؤون ردود أفعالهم ومشاعرهم ويقودون وينظمون ويعالجون الخلافات... هم القادة الطبيعيون والأشخاص الذين يستطيعون التعبير عن العاطفة الجماعية، التي لا يمكن التعبير عنها وينطقون بها، لكي تقود المجموعة نحو أهدافها.

تختتم المقالتان «أساسيات الارتقاء بالإدارة»، و«هل يتم إعدادك لتفشل؟» هذا القسم بخطوط إرشاد عريضة لتحسين علاقتك مع رئيسك. العلاقة السيئة بين المشرف والمستخدم يمكن أن تفسد حتى أكثر الأعمال أهمية وإنجازاً. لرعاية علاقة إيجابية مبنية على الثقة، اعرف كيف ينظر رئيسك إلى عالم التجارة. هل يكن في نفسه طموحات كبيرة أم متواضعة؟ هل يشعر بالحيوية والطاقة من مساعديه المجدين في العمل، أم يشعر بالتهديد من قبلهم؟ إذا كنت لا تستطيع مناقشة مثل تلك القضايا معه، اسأل الموردين، والزبائن وموظفين آخرين يعرفونه أو يعرفونها. تواصل مع رئيسك بأسلوبه المفضل. هل يريد معلومات على شكل تقرير أو شفهيًّا أم لا؟ هل يفضل الاشتراك على مستوى كبير في العمليات اليومية المستمرة أم يقدِّر أكثر ندبَ غيره؟.

وأخيراً، راقب متلازمة «التحضير للفشل»، حيث يحثُّ حادث مؤسف (الفشل في موعد أو خسارة زبون) المشرفَ على طلب تقرير أداء مباشر. يبدأ الرئيس بمراقبة الشخص على نحو دقيق، ويبدأ ذلك الشخص الموظف يشك في نفسه، ويرتكب مزيداً من الأخطاء. إذا وجدت نفسك قد وقعت في هذه المتلازمة، اعكسها بمناقشة الموقف مع مديرك. اكتشف بالضبط: «ماذا حصل من خطأ، وماذا يريد الرئيس منك أن تقوم به وتنجزه، ومتى يريد إنجاز ذلك؟». ثم أنجز بعض المهمات لتثبيت أنك حققت التزاماتك.

التمكن من التواصل المعلوماتي وبناء العلاقات

سواء كنت تغير عملك أم تحسن دورك الحالي، فإنك ستحتاج مساعدة الآخرين. التواصل المعلوماتي والمشورة يعدّان من بين أكثر المصادر أهمية لأي شخص يسعى إلى تحسين إدارة عمله.

وبالرغم من أن الحالة المدروسة بعنوان: «هل يستطيع الشخص الخجول تعلم إقامة شبكة اتصال؟» تروي قصة مدير تنفيذي هادئ يشعر بعدم الارتياح فيما يعده حديثاً تافهاً؛ ألا وهو نصيحة الخبير التي قدمها للشخصية الخيالية، إلا أنها مع ذلك تقدم دروساً قيمة لأي مدير. هير مينيا إيبارا، مثلاً، توصي بالسعي إلى أكثر ما يمكن من علاقات متنوعة، وأن نتذكر أن التواصل يشمل الأخذ والعطاء أكثر من كونه مساعدة ذات اتجاه واحد تأتي إليك من علاقاتك. تقترح روز مارين: أن نجمع المعلومات التي نحتاجها لاتخاذ قرارات عمل مبنية على المعرفة، وأن يكون واضحاً في ذهنك سبب حاجتك إلى التحدث مع شخص معين قبل الاقتراب منه لإجراء الاتصال. وتنصح أيضاً بالتواصل المعلوماتي أولاً من أشخاص تشعر بالراحة معهم، ثم الانتقال إلى أقلّ الأفراد ألفة بهم.

في مقالتها: «هل أنت مستعد لتكون جادًّا في شبكة اتصالك؟» تسلط سوزان جي. باركر الضوء على مؤسسات الاتصال أو النوادي. برغم تفاوت مثل تلك المجموعات، إلا أن كثيراً منها تشترك بخصائص متشابهة. مثلاً، لإلغاء التنافس في جهات الإحالة بين الأعضاء، فقد

يسمحون بوجود ممثل واحد فقط من كل مهنة. تجتمع كثير من النوادي أسبوعيًّا أو مرتين شهريًّا، ويكون لديها قوانين رسمية تتعلق بكيفية إدارتها. ويتوقع الأعضاء في الغالب أن ينشطوا لتقديم إحالات إلى بعضهم (أشخاص يحتاجون إلى مشورة). تشرح باركر كيفية إيجاد مجموعات التواصل الصحيحة والمناسبة لك، وكيف تسهم وتستفيد من عضوية هذه الجمعيات والمؤسسات. كما هي الحال في التواصل المعلوماتي، يقدم أفراد أكثر خبرة وتمرساً النصحَ والدعمَ إلى من هم تحت رعايتهم، مما يخدم هدفاً مهمًّا في إدارة العمل.

في مقابلة بعنوان: «قابل مرشدك الجديد. إنه تواصل معلوماتي»، يوصي جيم بيلينغتون بأن تسعى وراء ثلاثة أنواع من الناصحين: 1) ناصح من الشركة: شخص داخل مؤسستك تستطيع أن تتبادل الأفكار والمعرفة معه فيما يخص الشركة، صناعتها وثقافتها. 2) الناصح ذو المهارة: شخص متمكن في ميدان خبرتك، ويستمتع بالتدريس. 3) ناصح عمل: شخص تريد أن تكون مثله في 10 أو 20 سنة، وهو يمثل النجاح الذي تحدده أنت، وتم تحقيقه في عمل يمكنك أن تأمل مضاهاته واقعيًّا.

أما فيما يخص شبكة التواصل المعلوماتي، احرص على أن تتبع في علاقاتك الاستشارية قانون أو مبدأ التبادل. مثلاً، حتى إن كنت الأقل مرتبة في شركتك بالنسبة للمعلم أو المرشد، فيمكن أن تكون لديك المعرفة (مثل الأفكار الساطعة عن نواحي الحياة الصعبة) بحياة العمل الشاق التي تفيد ناصحك تماماً مثلما تفيدك معرفته تاريخ الشركة وسياستها. الاختيار الأخير في هذا الكتاب بعنوان: «التوجه في حقل

ألغام موروث» يستطلع التيارات السياسية التي يجب على أي مدير فهمها والتوجه فيها، وهو يحدد ويقوّم الحركة القادمة في العمل.

يورد المؤلفان دان سيامبا ومايكل واتكينز سلسلة من المهارات السياسية اللازمة لإدارة عمل ناجح. على سبيل المثال:

أنشئ علاقات عمل إيجابية مع أشخاص يمسكون بمفاتيح العمل الذي تريد.

ساعد نظراءك على النجاح، بهذا تبني رأسمال من العلاقات قد تكون في متناول يدك فيما بعد.

ابدأ بالمشكلات المهمة في عملك، بهذا تدعم مصداقيتك الشخصية والمهنية.

بالرغم من أن سيامبا وواتكينز يستطلعان هذه الحقائق والوقائع السياسية في سياق وإطار مديرين تنفيذيين من المراتب العليا، يسعيان إلى منصب الرئيس التنفيذي، إلا أن نصيحتهما لها فائدة لأي شخص يخطط للخطوة القادمة في مساره العملي أو مسارها.

لاشك في هذا القول. تحضير نفسك للعمل الذي تريده يتطلب منك الكثير. ولكن فرصتك الفضلى في تعرف العمل المناسب لك، والوصول إليه تعتمد على فهمك للطبيعة المتغيرة للأعمال، واتخاذ المقاربة المرنة لتغيرات العمل، ومعرفة طريقة تحسين دورك الحالي، والتمكن من إنشاء التواصل المعلوماتي والعلاقات. ستستفيد أنت وشركتك من كل ذلك.

فهم العالم الجديد للعمل

تتغير التعاريف الخاصة بمكونات العمل، وتبتعد عن نموذج تسلق السلم المشترك، الذي يفترض أن على رجال الأعمال، والنساء منهم، أن يمضوا سنوات كثيرة من الخدمة في الشركة نفسها، ليتقدموا في أعمالهم. أما اليوم، فمن المرجح أن يغير الناس أعمالهم وأرباب عملهم مرات عدة في أثناء حياتهم المهنية. إضافة إلى ذلك، يجب أن نعتمد الآن على أنفسنا وليس على أصحاب الأعمال لإدارة وتدبير أعمالنا.

تلقي المقالتان في هذا القسم الضوء على العالم الجديد للعمل. ستتعرف عبر هذا الموضوع خمسة نماذج في العمل ظهرت في العقود الأخيرة. وستكتشف أيضاً الخطوط العريضة للعمل كوكيل حر يعتمد على مهارته وخبرته وإدراكه الذاتي، لتعرّف المهنة المرضية وذات المغزى.

نماذج عمل للقرن الحادي والعشرين

جيم بيولوس

أخيراً، يتنافس ما تعداده 3,100 كتاب إرشاد مهني مختلف على رفوف بائعي الكتب في الولايات المتحدة. وقدمت هذه الكتب المشورة في كل شيء، من كيفية كتابة ملخص سيرة أفضل، حتى لون مظلة الهبوط. المشكلة هي أن معظمها ينطلق من فرضية وحيدة لنموذج تقادم عليه الزمن، على نحو متزايد فيما يخص ما يجب أن يكون عليه نمط العمل. وتحديداً تنطلق معظم هذه الكتب من السلم الهرمي المشترك القديم خطوة خطوة. الأهرامات المشتركة لم تعد، كما كانت عليه – تلك الصرخة العالية، التي تسمعها، هي التكنولوجيا والمنافسة، حيث اندمج كثير منها لتُظهر جمال تركيبات ونظماً أقرب إلى سقف منزل «فرانك لويد رايت». الأعمال تغير نمطها أيضاً. في الوقت الحاضر، فكرة مسار العمل برمتها هي موضع شك وتساؤل، وذلك المسار الذي يتقدم تصاعداً على نحو متواصل خاصة. وكما أدلى ويليام بريدجز

بحجته في مقالته «تغير العمل» أن 9 إلى 5 مهن لن تبقى عماد هيكل عملنا، ثم إنَّ الخبراء بدؤوا في استكشاف تعاريف جديدة لما يكون عملاً ما. إنهم يواكبون في هذه العملية التجربة العالمية الواقعية لكثير من الناس، الذين يعيشون حياتهم العملية، وفقاً لأنماط تبدو غير تقليدية، حسب معظم المعايير التاريخية.

يعرض «تشارلز هاندي» في مقالته «عصر التناقض» المفهوم الجديد المتفائل والأكثر صراحة، الذي يمكن أن يكون للعمل على أنه السعي وراء معنى أو مغزى لدور المرء في عمله. يجادل الحكيم البريطاني أن المغزى أو المعنى يصل إلى أولئك الذين يطورون الإحساس الشخصي بالاتجاه والاستمرار والصلة في عملهم. الاتجاه بتعبيره هو السعي من أجل قضية. الاستمرار يأتي عبر انتقاء عمل له مستقبل يستمر طويلاً بعد أن تتوقف – أنت تراث أو تركة إذا صح التعبير. أما الصلة فيمكنك تحقيقها عبر اختيار مجتمع تستطيع الانسجام معه والمساعدة على بنائه. هذا إرشاد رائع، ولكنه ليس دائماً الأسهل تطبيقاً. ومع هذا فإن إشارة واحدة للمديرين يبدو أنها كافية: السعي لأجل معنى تتطلب عملية تعلم مستمرة. يطالب ويحث «دراكر» المديرين الجدد في الاقتصاد: أن يتمسكوا تماماً بما يجيدون عمله، بالدور الذي يلعبونه في مؤسساتهم، وما يحتاجونه لتعلم الاضطلاع بمسؤوليات جديدة قد تكون أو لا تكون ضمن بيئة عملهم الحالية. عندما تكتسب هذه المعرفة، فإنها مسؤوليتك وليست مسؤولية أي مؤسسة أن تدير رأسمالك الفكري، وتستمر في البناء عليه، وتتكيف مع تحديات جديدة في الإدارة.

ولتحقيق هذه الغاية سيكون عوناً كبيراً لك لو استطعت تطوير مقدرة صحية مستمرة لتقويم الذات، ومقدرة على أن تبقي نظرك إلى المراحل الممكنة الآتية من مسيرة عملك، وكذلك نزعة نحو تعلم مفاهيم ومهارات جديدة. ماذا يمكن لتلك المراحل المقبلة أن تكون؟ وما نوع الكفاءات الجديدة التي تحتاج أن تطورها؟ كل هذا يعتمد على طبيعة المهنة أو العمل الذي تمارسه. لا تقيد نفسك بالتفكير فقط على أساس نموذج تسلق الدرجات التقليدي.

لقد طورنا على الأقل خمسة نماذج عمل تراوح بين بعض النماذج الكلاسيكية، وبضعة نماذج بدأت تتطور على مر العقد الأخير. تعتمد الثلاثة الأولى بوجه رئيس على البحث الذي يجريه مايكل درايفر، أستاذ الإدارة في كلية التجارة الأمريكية و«كينيث بروسو» الشريك الإداري لمجموعة القوى المحركة (ديناميكس) للقرار. مراتب الأشخاص الذين يمارسون جميع النماذج الخمسة لا تشمل مديري إنتاج فحسب في شركات كبيرة، بل مقاولين مستشارين وعاملين على نحو فردي أيضاً. وعلى الأغلب لا يدرك هؤلاء أنهم تبنوا هذا النموذج أو ذاك.

الخبير

غالباً ما تستطيع أن تتعرف أحدهم وهو يتبع هذا المنهج بالاستماع إليه أو إليها لدقيقة أو اثنتين فقط: هو يحدد نفسه بما يعرف، ويمضي حياته العملية لبناء خبرته ومهارته.

غالباً ما يكون لدى الأشخاص الذين يتبعون هذا النمط من العمل اهتمام قليل في الاضطلاع بمسؤوليات الإدارة العامة، وينظرون إلى هذه

المسؤوليات على أنها انحراف عن تراكم معرفتهم المستمرة والمركزة. مثل هذا الشخص قد يكون مختصّ تسويق مباشر ضمن مؤسسة، مثلاً، يشحذ باستمرار مهاراته في كيفية الوصول إلى الأشخاص بمزيد من الفاعلية، ولكن اهتمامه قليل في الأوجه الأخرى للتسويق. وقد تجد خارج مؤسسة منسقة النموذج الذي تمثله مستشارة العلاقات العامة التي تكرس وقتها لكي تصبح أكثر خبرة في مواءمة اتصالات الشركة والتعامل مع الأزمات ومساعدة المؤسسات الموكلة بتنفيذ برامج علاقات عامة فاعلة؛ في كلتا الحالتين قرار العمل الأولي هو تجميع وصقل واستخدام البراعة أو المهارة في مجال معين. ويلاحظ داريفر: أن الخبراء غالباً ما تدفعهم حاجات قوية كالأمن، إضافة إلى المعرفة؛ ولا غرابة في ذلك.

التقليدي

هناك أشخاص في المؤسسات يسعون جاهدين ليكونوا من بطانة المدير التنفيذي.

إنهم كرجال السياسة، بمعنى أنهم يحاولون تعرف خطوات العمل المطلوبة، كي يصبحوا في مراتب الإدارة العليا. مثل هؤلاء الأشخاص متعطشون للإنجاز أو السلطة، ينجحون بإحساسهم أنهم جزء من مؤسسة مع آمال ممارسة نفوذ كبير داخل هذه المؤسسة.

في أزمنة التغيير والشك كزماننا، فإن جمال وجاذبية التحرك صعوداً، والأدوار المحددة جيداً والمسؤوليات، كل ذلك يجعل من هذه النماذج القديمة من العمل جذابة بوجه خاص.

من جهة ثانية، تسلق سلم السلطة التنفيذية قد يصبح محفوفاً بالأخطار أكثر. في الوقت الذي تتوسع فيه المنظمات، يقل عدد الدرجات والمناصب العليا، ومما يزيد من هذا الخطر حقيقة أنه في هذا النموذج، وأكثر من أي نموذج آخر، يعتمد النجاح على المؤسسة وتلبية معاييرها. ويتطلب أيضاً نوعاً من الحنكة السياسية، حيث يقول جميع المديرين: إنهم ليسوا مهتمين بتطويره.

مدير الحقيبة

يجب ألّا نخلط هذا النوع من الناس بأشخاص يديرون حقائب استثمارات، ويمارسون أعمال حقائب تجارية: رحلات مستمرة، تشمل خبرات عمل متنوعة ومهارات وإنجازات. يستفيد واحد من أنماط العمل الأحدث من بعض التغييرات الأساسية الجارية في البناء التنظيمي، واحتياجات الاستخدام، وبيئات العمل المشترك. تدفع الرغبة في النضوج الشخصي والإبداع وإلى حد ما الاستقلالية المديرَ ذا الحقيبة إلى التركيز على التعلم المستمر، ولكن بمدى أكثر اتساعاً مما يمارسه المدير الخبير.

امرأة نعرفها في مصنع أحذية تعدّ مثالاً جيداً: بدأت ببيع أحذية في مخزن بالتجزئة. وانتقلت بعد سنوات قليلة إلى إدارة الجرد والمخازن لمصنع أحذية، مدركة أن هذه هي الطريقة لبناء الخبرة في بيئة مشتركة. انتقلت بعد ثلاث سنوات إلى تطوير الإنتاج لمصلحة مصنع آخر، حيث ضمت ثقافتها في تصميم الأحذية إلى خبرتها في مبيعات

التجزئة لمساعدتها على بناء خط إنتاج أحذية لمصلحة مستخدمها. تتضمن مسؤولياتها إدارة المصانع البعيدة عن الشاطئ التي تنتج الأحذية. وهي تعرف أنها ستبقى في هذا العمل سنوات قليلة، وقد شرعت في التفكير في ما يجب أن يكون موقفها الآتي، وهي في الوقت نفسه تعمل على إيجاد الخيار للبدء بمشروعها التجاري الخاص، مستندة إلى قاعدة معرفتها الواسعة بالصناعة.

لقد بنت حقيبة عملها لمصلحة شركات مختلفة في كل مرحلة من عملها، وهي الآن مرشحة على جانب كبير من الرواج لمركز عالٍ في شركتها أو شركة أخرى. كان الخبراء يضحكون من افتقارها إلى الخبرة والتقليديون كانوا يصرفون النظر عن تحركاتها الجانبية على أنها بلا اتجاه أو هدف. ومع ذلك فهي تعرف أنها كانت تتبع رغباتها، وتخطط لمستقبلها، وتتعلم مهارات جديدة في كل مرحلة.

أنتم تشمّون نفحات هذا النمط من وراء الحقائب، عبر انتشار برامج التدريب الإداري في مراكز إدارة الأعمال والتسويق، وهذه تعطيهم نبذة عن كل شيء تفعله. ربما يكون الأقل لفتاً للأنظار هم آلاف المديرين الذين لديهم فعليًّا أعمال حقيبة ناجحة: إما داخل المؤسسة أو لحسابهم الخاص. لتحديد مدير الحقيبة في شركتك، ابحث عن الشخص الذي يتطلع إلى تعلم كل جوانب خط عمل محدد: كيف نصنفه، ونبيعه، ونموله، ونخدمه ونطور النسخة المحسنة الآتية؟ أو قد تكون المديرة المهتمة بتعلم جوانب مختلفة لوظيفة مشتركة، على سبيل المثال، المخططة الإستراتيجية التي تريد قضاء مزيد من الوقت

في التسويق، ثم بعضاً منه في المالية. أو عندما نتجاوز مؤسسة بذاتها، قد يكون مستشار مجلس النواب هو الذي يركز على تقديم النصائح في ميدان تطوير الكفاءة لبضع سنوات، ثم ينتقل إلى تقديم النصح في الأداء الإداري.

الواقع: أن درايفر وبروسو يضعان نسختين لمدير الحقيبة، الأولى تشابه الذي حددنا معالمه الرئيسة آنفاً. والنسخة الثانية تتبنى أسلوب الحقيبة، ولكن المجالات الجديدة التي يدخل إليها تميل إلى كونها غير مترابطة. الأشخاص الذين يمارسون هذا النمط يبحثون عن التنوع والاستقلال وغالباً لا يفكرون في أنفسهم، على أن لديهم مهنة أو عملاً.

المقاول المخطط

عندما كتبت «وول ستريت جورنال» مقالة في صفحتها الأولى عن ويسلي ستيرمان، وهو مقاول قضى السنوات العشر الأولى خارج الكلية يطور مهاراته التي سيحتاجها لبدء عمله الخاص، فقد أشارت تلك المقالة إلى نموذج عمل كان يتطور معظم العقد الأخير، ولكنه يصبح الآن توجهًا واعيًا معترفًا به على نطاق واسع لحياة الإنسان العملية.

نموذجيًّا، المقاولون المخططون يكدون في مؤسسات وسطى وكبيرة، وكانوا يقومون بذلك لبعض الوقت، ولكن يضعون نصب أعينهم استخدام المهارات التي يطورونها هناك للبدء بعملهم الخاص، وغالباً ما يكون ذلك في صناعة قريبة أو ذات صلة. وغالباً ما يتحدثون عن رغبتهم في القيام بشيء خاص بهم. لم يستقر بعض منهم على

ما يودون عمله بالضبط، في حين يأخذ الآخرون خطوات متأنية، وفي ذهنهم هدف واضح لعمل جديد؛ مثل هؤلاء الأشخاص يمكن أن يكونوا مصدر قوة للمؤسسة، على الرغم من أنهم لا يخططون للعمل فيها على نحو دائم. إنهم يسهمون سنوات عدة بحماسة والتزام. ولكن ما يزال كثير منهم يشعرون بعدم الرغبة في مكاشفة رؤسائهم، حيث إنّ التزاماً غير دائم مع الشركة يبقى سياسة خاطئة في كثير من الصناعات. وليس لدى معظم الشركات نظم إدارة وترتيبات للتكيف مع دوافع هؤلاء الأشخاص. ولما كان معدل حجم الشركة الأمريكية قياساً على عدد مستخدميها مستمرًا في الهبوط، فالمتوقع لهذا النموذج أن يصبح أكثر شعبية.

المقاول التلقائي

فكر في ريتشارد برانسون، وبيل غيتس، ومايكل ديل. ربما هذا النموذج هو الأسهل كي تتعرّفه، ولكن هذا النموذج ليس لديه التخطيط الذي عادة ما يرتبط بكلمة «عمل». الأشخاص الذين يمارسونه متحمسون، فيما يخص الفكرة، بما يكفي للتضحية بأسباب الراحة التي تقدمها النماذج الأخرى.

قد يكون هناك مقاولون تلقائيون ينشطون داخل مؤسسة جاهزين للظهور في أي وقت، ولكن غالباً ما يعترف هؤلاء الأشخاص مبكراً أنه مقدر لهم إنشاء عمل -عملهم الخاص- وهؤلاء لا يقدّرون بوجه خاص الإعداد الذي تستطيع المؤسسة المعترف بها أن تقدمه. الإقرار

أن حياتنا في الوقت الحاضر ستمنحنا خياراً أكبر في هذا البعد، أصبح جزءاً كبيراً من تكوين التفكير الحديث الخاص بالأعمال.

لاحظ بيتر دراكر قبل مدة أن فسحة الحياة قد ازدادت أمامنا، وكثير من الناس الآن يأملون النضوج المنتج الذي يزيد عن خمسة عقود، وتحسنت فرصنا في أن يكون لدينا أكثر من عمل واحد. ويتابع هاندي هذا الاتجاه في التفكير بالإشارة إلى أنه من الواضح وجود ما بعد العمل التنفيذي أو الإداري من عمر الـ 50 وما بعد الذي لم يتحدد على نحو واضح حتى الآن. ما زال عالم التجارة والعمل في أغلب الأوقات يفشل في إيجاد السبل لإشراك طاقات المديرين والتنفيذيين الذين ما زال لديهم كثير للإسهام به، وهذا على النقيض من الثقافات القبلية والطقوس الدينية، التي لديها أدوار واضحة لكبار السن، وتستمد منهم قيمة كبيرة.

الحقيقة أنه من الإنقاص المفرط أن نفكر فقط على أساس عملين: أحدهما قبل الخمسين والآخر بعد الخمسين. يمكن أن يفهم نموذج العمل لمدير الحقيبة على أنه يمثل خياراً لأربعة أو خمسة أعمال منفصلة، ولكنها مترابطة، يدوم كل منها 7 إلى 10 سنوات على مدى حياة عمل الإنسان. وعلى النقيض من ذلك، قد يمضي بعض المديرين جزءاً من مدة عملهم يتبعون نموذج الخبير مدة خمسة عشر عاماً، ليخرجوا بعدها مقاولين تلقائيين. قبل خمسين عاماً ما كان كثير منا ليحظى بهذه الفرصة.

قراءات إضافية

The Age of Paradox by Charles Handy (1994, Harvard Business School Press)

"Career Pandemonium: Realigning Organizations and Individuals" by Kenneth R. Brousseau, Michael J. Driver, Kristina Eneroth, and Rikard Larsson (*Academy of Management Executive*, November 1996)

"Ideas Sire Many Entrepreneurs, But Some Follow Career Plans" by Stephanie Mehta (*The Wall Street Journal*, February 19, 1997)

JobShift by William Bridges (1994, Addison-Wesley)

"The Post-Capitalist Executive: An Interview with Peter Drucker" by T. George Harris (*Harvard Business Review*, March–April 1993)

Reprint U9705C

جيل جديد
من قوة العمل يتطلب
جيلاً جديداً من المديرين

توم براون

جعلت التغيرات الخاطفة في سوق التجارة، وانتقال ملكية الشركات والدمج والاندفاع غير المسبوق للربح فكرةَ إدارة الناس ممارسةً حمقاء. ولكن مع كل الاضطراب -أو ربما يكون بسببه- يبدو أن نمطاً جديداً بدأ يظهر. فئة متطورة من العمال -والمديرين- تعيد كتابة الشروط التي يستطيع المستخدمون وأصحاب العمل بموجبها أن يزدهروا على نحو مشترك.

كثير من الشركات قامت بالأمور السهلة، التي تتجه نحو أمكنة عمل تؤدي وظيفتها بوجه أفضل؛ وذلك في التسعينيات من القرن الماضي. أشياء مثل: «مرونة في دوام العمل وأجواء عمل جميلة» كما تقول سوزان غولد المشاركة في تأليف القوى الحرة: أناس ومنظمات توجد مجتمع عمل جديد».

«يعاد اليوم تأليف الأجزاء الصعبة حقًّا من لغز كيفية إدارة مكان العمل من قبل أناس يبحثون عن شيء مختلف تماماً عن التعريف التقليدي للمستخدم أو المدير».

القوة العاملة الحرة

تقول غولد: «إنك وكيل تجاري حر إذا أدركت أنك بحاجة إلى الاعتماد على مهاراتك الخاصة وخبرتك من أجل ضمانك وهويتك أكثر من اعتمادك على شركة. إذا كنت وكيلاً حرًّا، فأنت بحاجة إلى مكان عمل يمكنك من المحافظة على قدرتك لتبقى في الصدارة» لكن الوكلاء الأحرار «ليسوا نماذج أو أنماطاً مشتركة» بالمعنى المتعارف عليه. فعوضاً عن الاهتمام والانشغال بتسلق السلم المشترك والتعامل مع هرمية مزعجة بطيئة، وعوضاً عن التركيز على التفاصيل الأساسية في توصيف عمل ما اعتقاداً أن الأعمال دائمة، يحمل الوكيل الحر جدول أعمال مختلف تماماً. «إني أرى كثيراً من الأمثلة» تتابع غولد: «أشخاص يضغطون على شركاتهم بقوة في مجال كيفية تعلمهم المهارات، ليكونوا منافسين في سوق الغد، وكيفية عمل فرق العمل المتقاطعة المهمات على النطاق العالمي، وكيفية التمكن من التقانة الموجودة والاتجاهات التقنية القادمة، وكيفية تقديم المكافأة المنصفة والكاملة للأداء والإنجاز المثبت».

تقول يوجين هاريس، التي تدير المورد البشري للتطوير والتوظيف في فولاذ الولايات المتحدة:

«هذا الموقف الإلزامي الجديد يدفعنا في الإدارة إلى تحديث تقنياتنا باستمرار. ويركز على أن نجعل تعلم كل جوانب الشركة والسوق من

الثوابت، سواء أكان ذلك في غرفة الصف عن طريق الأقراص أم عن طريق التطور في موقع العمل. لكن هذا ضغط جيد، أوجده أناس تواقون، ومهتمون، وقادرون، ومدربون جيداً».

ذلك لا يعني أن الوكلاء التجاريين الأحرار راضون طبعاً. يقدِّر بوب روزنار الصحفي النقابي، الذي يكتب عموداً بعنوان: «العمل مجروح» لصحف رئيسة ولموقع abc الإخباري في الشبكة، أن عدد القرَّاء يصل إلى ستة ملايين قارئ أسبوعيًّا وأن ما بين 50 إلى 100 يكتبون إليه يوميًّا طالبين المشورة. «وعندما أفكر في كل مراسلاتي لعام 1997، فقد كانت هناك بعض القضايا المهيمنة. الأشخاص الذين يكتبون إليَّ تنفرهم سياسات المكاتب من نوع مواقف عمل بلهاء، يسخر منها ديلبرت في شريطه الكوميدي، وتوازن حياة عمل بعيد جدًّا عن التوازن». «ولكن»، يقول روزنار، الذي حوّل مجموع اتصالاته إلى كتاب بعنوان: (العمل المجروح: إضافة نظرة ثاقبة إلى الظلم): «يقترب العمال أيضاً في هذه الأيام من حدود جديدة لولاء مشترك، هل يكونون أكثر ولاءً لمهنتهم من ولائهم لشركتهم؟ وكيف يبتعدون عن أن يكونوا في عداد المنسيين؟»

كيف يجب على الهياكل التنظيمية أن تستجيب؟

يوضح ويليام إي هالال، أستاذ الإدارة في جامعة واشنطن ومحرر مقالة: «المصدر الذي لا ينضب: إيجاد وقيادة مشروع المعرفة»: يوضح أن طموحات الذين يعملون تنسجم فعليًا على نحو دقيق مع متطلبات المشروع العالمي وتشغيله مستقبلاً. «ولكي تتنافس الشركات غدًا، سيكون لزامًا أن تبنى في وحدات عمل شبه مستقلة وأصغر من سابقاتها، بحيث تستطيع أن تستجيب بطريقة أسرع للزبائن الذين هم أنفسهم لا بد أن يعملوا على نحو متزايد في بيئة عمل أكثر تعقيداً وفوضوية». لذلك، الوضع المثالي للنموذج الحديث للشركة هو حيث يشعر العمال بالراحة في أعمالهم ومهامهم، التي تكون ذات أفق قصير الأمد، والتي تتطلب التزامًا كاملًا ولكن قصيرًا، والتي تقيس الإنجاز حالاً، وتسمح للناس أن يكونوا أكثر استقلالية مما كانوا في الماضي - كل ذلك للنموذج الجديد للشركة».

كيف يجب أن يستجيب المديرون؟

تقول دونا مارتين: «إن ملف المدير الناجح في السبعينيات والثمانينيات لن يكون ذلك الملف اللازم في المستقبل». دونا التي كانت رئيسة الموارد البشرية في ثلاث مؤسسات من شركة «فورتشن خمس مئة»، وهي مسؤولة الآن عن عمليات الموارد البشرية في مونسانتو، تتابع القول: «استمد المديرون في الماضي سلطتهم ممن يعرفون، ومما تعلموه ومن منصبهم واسم هذا المنصب». ولكن لكي تكون قادراً على «مساعدة الآخرين على معايشة التغير الدائم، الذي هو جزء من عالم

اليوم، يحتاج المديرون أن يكفوا عن إملاء ما على الناس فعله، ويبدؤوا بإلقاء أسئلة مثل: ما رأيك؟ كيف تستطيع القيام بهذا؟».

الإصغاء يصبح حاسماً

يرى مارتن فرصة تطور كبيرة لكثير ممن يقودون إدارة الأمر والتحكم. «يجب على المديرين أن يتعلموا كيفية الإصغاء، وكيف يكونون منفتحين وصادقين وموثوقين، وكيف يحترمون الشخصية الفردية، وكيف يكونون سريعي التأثر. هذه هي مجموعة المهارات الإدارية لقوة العمل في المستقبل.

يمكنني أن أشير إلى مديرين قدامى تعلموا أن يبرعوا في كل هذه المهارات، ويمكن أن أدل أيضاً على مديرين أصغر سنًّا بحاجة ماسة إلى بدء التعلم».

المسألة القابلة للأخذ والرد هي أن ما يفوت سريعاً على المديرين والعمال على السواء، هو نموذج تنظيمي أساسه «العضوية»، التي يرتبط كل واحد فيها بما يفعله الآخرون، وبذلك تولد حاجات مشتركة لإدارة العمل بأساليب جديدة. تقول جين سيلينغ، التي ألفت كتاب «تنظيم العضوية: تحقيق أفضل أداء عبر مجتمع مكان العمل الجديد»: «يحتاج أي شخص يقوم بعمل إداري في هذه الأيام إلى أن يدرك أن هناك أصواتاً إلى من يسمعها. هناك أشخاص كبار في السن أو صغار في كل مؤسسة، لديهم المعرفة والخبرة التي يريدون أن يشاركوا الآخرين فيها. يجب على المديرين أن يستقوا من هؤلاء الناس لكي ينجحوا، ولا يمكنهم القيام بذلك ما لم يبدؤوا بالاستماع إلى كل واحد.

المشاركة في السلطة:

تلاحظ سيلينغ أن بعض أفضل المديرين الذين تعرفهم محنكون قدماء، وقد أدركوا التغيير الهائل في علاقات المستخدم وصاحب العمل على أنه دعوة للنضج. «أتذكر واحداً من المديرين عمره 53 عاماً، يعمل في مرفق عام، واختبر تخفيضاً جوهريًّا إداريًّا. قال لي ذات مرة: إنه بصراحة لا يريد لعمله في الإدارة أن يذوي ويشيخ، لأن أولئك الذين تحت إدارته لم يكونوا متجاوبين مع أوامره في واقع السوق التجاري الحالي. وقد أقر أن أول شيء يحتاج إلى التغيير هو شخصه، وقد اعترف أيضاً أنه لا يريد أن يخرج من مكتبه. لقد وجد مثل كثير من المديرين الذين يتعاملون مع مكان عمل جديد أنه كلما تخلى عن القيادة للآخرين، عُدَّ القائدَ، وأمضى مزيداً من الوقت يعلم الآخرين، زاد علمه، وكلما ساعد الآخرين أكثر كي يكونوا ناجحين، عرف أن وحدته أكثر نجاحاً».

قيادة التغيير

وتستفيض سيلينغ في شرح ما تراه ضروريًّا لكي يصبح عامل تغيير بالمعنى المتعارف عليه للعبارة. لكي يكبر المديرون في أعمالهم اليوم، عليهم بناء مهارات في مجالات خمسة:

رؤية الواقع الجديد، والحديث فيما لا يمكن البوح به، وتحدي الحالة الراهنة، وتوقع المستقبل، والمجازفة بأن يظهروا غير واقعيين -بظهورهم أقل موثوقية- لأنهم يحاولون إيجاد بيئة مختلفة في عملهم على نحو مثير ومفاجئ. إنها نقله كبيرة من النموذج الإداري التقليدي

وتتابع سيلينغ: «يجب على المدير الجيد اليوم أن يصغي، ويؤثر، ويشارك، ويتصل ويكبتَ «الأنا» الخاصة به أو بها».

سر القناعة بمكان العمل

مع الأخذ بالحسبان النوع الجديد لقوة العمل ومكانه، فمن الإنصاف أن نسأل: أيٌّ شخص سعيد؟ وعلى الرغم من أن المؤسسات كانت في حالة تغير دائم طوال العشرين سنة الماضية، إلا أنه يوجد عمال ومديرون استطاعوا التلاؤم على نحو جيد.

اتخذت مارتا فيني، وهي كاتبة تجارية مخضرمة، التعلم من الأشخاص الذين وجدوا المتعة في عملهم مهمة لها. وقد بحثت عن الأفراد في شركات كبيرة وصغيرة، وفي منظمات غير ربحية، بالإضافة إلى أشخاص يعملون لحسابهم، ويشعرون بالحماسة في عملهم الذي يقومون به، كل ذلك وهي تعبر الولايات المتحدة بالسيارة. «من المبكر جدًّا استخلاص النتائج عن مدى تشابه هؤلاء الأشخاص». وتضيف فيني ملحوظة: «ولكن بعض الحقائق تبدو أنها ثابتة. أولاً، برغم التغيرات والصعوبات التي تواجهنا جميعاً، فإن أولئك الذين يجدون السعادة في عملهم بقوا مخلصين لقيمهم الخاصة. إذا استمدوا السعادة من العمل مع الناس، فقد تثبتوا أن هذا هو ما كانوا يفعلونه حقًّا. ثانياً لم يدعوا الأوقات العصيبة تهزمهم. العداوة لم تكن أبداً سبباً لإخراجهم عن المسار الذي أرادوه وتابعوا فيه حياتهم وعملهم. ثالثاً، الناس الذين رسمتُ صوراً لهم حتى الآن يشعرون بعمق وعلى نحو فريد أنهم خُلقوا للعمل الذي يقومون به. كلٌّ يشعر بأنه مدفوع للقيام بالمهمة».

واستناداً إلى التيارات الحالية في العمل سيحتاج المديرون أن يكونوا عوامل دمج وليس عوامل عزل، يعملون في جماعة وليسوا رؤساء لها، دعاة تواصل وليسوا آمرين. ولكل واحد يدير مكان العمل حالياً، ويطمح أن يديره مستقبلاً، يبقى السؤال الرئيس: هل تشعر أنك مطالب بالقيام بذلك العمل؟

قراءات إضافية

Find Your Calling, Love Your Life by Martha Finney and Deborah Dasch (1998, Simon & Schuster)

Free Agents: People and Organizations Creating a New Working Community by Susan B. Gould, Kerry J. Weiner, and Barbara R. Levin (1997, Jossey-Bass)

The Infinite Resource. Creating and Leading the Knowledge Enterprise edited by William E. Halal (1998, Jossey-Bass)

The Membership Organization: Achieving Top Performance Through the New Workplace Community by Jane Seiling (1997, Davies-Black)

Working Wounded: Adding Insight to Injury by Bob Rosner (1998, Warner Books)

Reprint U9805D

استقصاء هويات مهنية جديدة

مثلما تغيرت تعاريف مكونات عمل ما، كذلك تغيرت إستراتيجيات تغيير الأعمال. يقترح مؤلفو هذه النخبة المختارة من المقالات توسيع المقاربة التقليدية لتغيير العمل التي بواسطتها تحدد ما تريد فعله، ثم تبحث عن العمل المثالي لك بطريقة غير مرتبة تُعرف بمنهج التجربة والتعلم.

تختبر بهذه الإستراتيجية هويات عمل بديلة تفكر فيها - على سبيل المثال: أخذك مشروعات جانبية، تنشغل باهتمامات جديدة في أثناء إجازة مطولة، تحضر دورة أو تشارك في نشاطات أخرى، تسمح لك بتجربة «ذوات» مختلفة عن «ذاتك» وممكنة.

في هذه المقالات ستتعلم إستراتيجيات الاضطلاع بهوية إدارية تحديداً، بالإضافة إلى اكتسابك النظرة الثاقبة في مهن جديدة ممكنة عبر التطوع، وأخذ مهمات خارجية لشركتك.

عشر خطوات نحو
عمل أكثر جدارة

ربيكا م. سوندرز

هل كنت تقول دائماً: إنك بحاجة إلى تغيير صناعتك أو المجال الذي تعمل فيه؟ وتقول: إنك رغبت دائماً لو أنك فعلت شيئاً آخر، أو عشت في مكان آخر، أو عملت في نوع آخر من المؤسسات؟ حسنٌ، حان الوقت الآن لتفعل لا لتحلمَ.

يفيد دريك بيم مورين، من شركة لإيجاد فرص العمل وإدارته التي مقرها في بوسطن، أن سوق العمل الضيق إلى حد بعيد، جعل الشركات تدرس أكثر فأكثر ترشيحات العمل للذين يقومون بانتقالات مهنية. ولكن حتى إذا لم تكن راغباً تماماً في القيام بتلك القفزة، فربما تحتاج أن تبدأ بالتخطيط لذلك الآن، لأنك لا تعرف أبداً إلى متى سيستمر عملك الحالي. لا تنتظر حتى تكون خارج العمل لكي تطور ما يشير إليه إيلوود تشابمان على أنه الخطة ب في كتابه «كن مخلصاً لمستقبلك»

-خطة ذات إستراتيجية مدروسة جيدًا-: «لتقديم فرصة مباشرة ومثيرة إذا ما فقد العمل الحالي [الخطة آ] بريقه أو اختفى».

التحول أو الانتقال الناجح يعتمد على سلسلة من الخطوات، سواء كان تغيير العمل بالاختيار أو بسبب الظرف.

1: لا تدع الفكرة تفزعك

يخاف الناس عندما يشعرون، في أثناء التفكير والحديث عن الخطة ب كما يقول تشابمان: إنهم يعرضون للخطر مركزَهم الحالي. يخشون من أنهم قد يجدون أنفسهم ملتزمين إعادة اتخاذ موضع، أو إنفاق كثير من المال على الثقافة. لكن معظم الشركات تقر بأن على المديرين أن يستعدوا لتغيير ممكن. ويفيد بعضهم أن الأشخاص الذين يستطلعون سبلاً بديلة للعمل يصبحون أكثر ثقة بمنصبهم الحالي، ويقدمون أفكاراً ثاقبة جديدة إلى مكان عملهم.

لذلك إذا سمعوا عن مدير يستثمر وقته الشخصي في تطوير نفسه، فهم يرحبون بذلك. أما فيما يخص إعادة اتخاذ الموضع والخوف من ذلك، والتخفيضات في الأجر، أو المطالب الثقافية المرتبطة بالانتقال من عمل ما، فهذا عائد إليك. إنها خطتك ب؛ إذا لم تحبها فلا يجب عليك القيام بها.

2: فكر فيما هو الخلل في عملك الحالي

في بعض الأحيان يكون الناس في مهن أو أعمال غير مناسبة لهم. باميلا كوبر، مستشارة مكتب العمل لمؤسسة دريك تيم مورين، كانت في

ذلك الموقف، ووجدت نفسها تشعر بالانزعاج وهي تتوجه كل يوم إلى عملها، وتقول كوبر: لحسن الحظ معظم المديرين ينجون من مثل هذه النوبة من الانزعاج قبل أن يكون لهذا تأثير مفاجئ جسدي فيهم. إذا كنت تفكر في تغيير الأعمال، فهناك مشكلة تتعلق بالعمل الذي تقوم به الآن. حدد ما هي؟ لكي لا ترتكب نفس الخطأ مرتين.

3: تخيل العمل الذي تحلم به

لدى بعض الناس فكرة في عقولهم. آخرون ليس لديهم ذلك. إذا لم تكن راضياً حيث إنت ولا تعرف ما يمكنك فعله، يقترح عليك كوبر أن تسأل نفسك: ما هي الأشياء التي تحبها في عملك؟ أو ماذا أحببت في أعمالك السابقة؟ تساعد الإجابات المحرضة للعقل على فهم ما يثير حماستك، وهذا بدوره يؤدي إلى أفكار ثاقبة عن العمل المثالي.

ما هي المجالات العامة التي تثير اهتمامك؟ أو التي أنت مهتم بها؟ هل تستطيع أن تتعرف على مسؤوليات محددة ضمن تلك المجالات؟

4: وضوح الرؤية عبر بحث في سوق العمل

يقول الدكتور داي سبينسر، رئيس الهيئة الإنتاجية البشرية (ويست بيري، نيويورك) ومقدم البرنامج الإذاعي «مجرد علاقات»: جميعنا يمكن أن يحلم بالمهنة الكاملة المثالية، ولكن غالباً لا تنسجم أحلامنا مع الواقع. وقد لا توجد مهنة مثل التي نتصورها. إذا وجدت بالفعل، فقد تظهر دراسة سوق العمل من دائرة الإحصاءات في المجلات المهنية

وإعلانات العمل المحلية أن العمل لن يعود بالفائدة بما يكفي. ويقول سبينسر: لكن حتى قبل أن تدرس قضايا مثل العائد والفرص، يجب أن تتثبّت أنك تريد هذا العمل حقًّا.

5: رتّب أولوياتك

تشير ماري ليندلي بيرتون، المؤلفة المشاركة مع (ريتشارد ويدي ماير) في كتابهما «في الانتقال: من نادي نيويورك كلية تجارة هارفارد، حلقة دراسة عن إدارة الأعمال»، إلى أن أي دراسة للسوق يجب أن تلاحظ بوجه خاص القضايا المهمة والحاسمة لك.

إذا كنت، مثلاً، توازن بين العمل وقضايا الأسرة وتعدّه مهمًّا، فقد تكون بحاجة إلى تجنب الأعمال التي تتطلب 60 ساعة أسبوعيًّا. وتقترح بيرتون أيضاً أن تخاطب افتراضاتك عن الأعمال وأسواق العمل. يعتقد بعض الناس مثلاً أن الانتقال من عمل تجاري إلى عمل أكاديمي قد يضعهم في بيئة أكثر راحة وأقل خطراً. وكما تشهد أي أكاديمية، هذه ليست في الغالب الحالة المتصورة.

6: قم بإجراء مقابلات استعلامية

يوصي مايكو زنتي، من جامعة ميري لاند، مركز التسويق وإدارة الأعمال، وحالياً مستشار المؤسسة الدولية الأمريكية لإدارة الأعمال والتطبيقات العالمية (مدينة نيويورك) - المديرين بإجراء مقابلات استعلامية أو استطلاعية لمزيد من معرفة الأعمال التي يعتقدون أنهم

يريدونها. لكل عمل جانبه السلبي، ويجب على المديرين أن يتحدثوا إلى أشخاص يتولون مثل تلك الأعمال، ليتحققوا نقاطها السلبية. ألقِ أسئلة مثل: كيف هو اليوم النموذجي؟ ما مقدار المرونة التي لديكم في تحديد العمل وفي جدولة العمل وإيقاعه؟ كم من الوقت لديكم لتخطيط عملكم؟ هل يتطلب العمل ساعات طويلة وكثيراً من الوقت الإضافي؟ ويقول زينتي أيضاً: عليك أن تدقق في المهارات والقدرات المطلوبة للعمل لترى مدى انسجامك معه.

7: إقامة التواصل المعلوماتي أولاً وثانياً وثالثاً

تقترح بيرتون على المديرين وضع قائمة لكلّ شخص مسؤول يعرفونه، ويتصلون بكل من يعمل في ميادين اهتماماتهم. ثقافة العمل هذه الأيام، كما تشير بيرتون، تسمح بهذا النوع من الاتصال الواسع. قبل خمس أو عشر سنوات كان من الغريب الاتصال بالأشخاص ذوي الصلة من خريجي كليتك من أجل قاعدة معلومات مثلاً، ولكن ليس في ذلك أي غرابة اليوم. والمقابلات الاستعلامية أيضاً يمكن أن تضيف أسماء جديدة إلى شبكة اتصالاتك التي يمكن أن تساعدك في متابعة البحث عن العمل الذي تحلم به.

يعتقد تشابمان أنه عليك أن تصبح «مغناطيساً لمعلومات العمل»، لا تلتقِ شخصيًّا مع الناس مباشرة في مجال اهتمامك فحسب، ولكن احضر مناسبات وأحداثاً جماعية، لتكتشف ما هي التغيرات الجارية في الميدان، وما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه؟

تغييرات امرأة واحدة

باميلا كوبر المستشارة في إيجاد الأعمال، وتعمل في مؤسسة «دريك بيم مورين»، تعدّ مرجعاً في مساعدة المديرين على القيام بالانتقالات الكبيرة في أعمالهم، ولا تعتمد في ذلك على أوراق الثقة التي لديها فحسب، ولكن على خبرتها أيضاً.

بعد أن حصلت على شهادة في علم النفس، أصبحت أصغر أستاذة في جامعة كونيكتيكت. في أثناء وجودها في الكلية في بان ستيت لم تشغل بالها كثيراً بعمل معين، ولكنها أحبت التدريس، وشعرت أن الأستذة موهبة طبيعية. لم تكن كذلك. تضمن القسم الأكبر من العمل البحث، وهو الميدان الذي لم تكن قوية فيه. «لم أكن في المركز المناسب»، تذكرتْ ذلك. كان قد مضى على قيامها بالتدريس ثلاث سنوات، عندما اعترفت أخيراً بينها وبين نفسها أنها كانت في العمل غير المناسب. الإشارات والدلالات كانت واضحة:

في أثناء ذهابها إلى العمل ذات صباح، كان عليها أن توقف سيارتها لتتخلى عن العمل. بعد أن فكرت فيما أحبت وكرهت في عملها بوجه خاص ومحدد. كانت تحب العمل مع الناس، قررت أن تبحث عن منصب في إدارة إحدى الشركات. بعد سنة من الدراسة إضافة إلى قضاء بعض الوقت في تقديم المشورة المجانية، وصلت إلى منصب صغير في الشركة. وعندما ترك مدير الإدارة بعد ستة أشهر، حصلت على وظيفته وتابعت صعودها. تركت تلك الشركة لتصبح كأم مؤثرة بدوام كامل. وقد كانت الشركة في غمرة تخفيض لقوة العمل فيها، وطُلب منها أن تشرف على القرارات. «كان آخر شخص أنهيت عمله هو أنا». ثم قامت الشركة التي استخدمت للإشراف على تأمين الأعمال البديلة، بالاتصال بها وقدمت لها عرضاً جانبياً. مرة ثانية كان عليها أن تختار بين عملها والأسرة، عندما تبنت هي وزوجها طفلين من روسيا. بعد إجازة استمرت سنة واحدة عادت إلى الشركة وهي تعمل ثلاثة أيام في الأسبوع، غالباً من المنزل. وهي تقول: إنها سعيدة بحياتها الجديدة.

8: حدد إيجابيات تغيير الأعمال وسلبياته

عندما تضع الخطة ب البديلة، عليك أن تمتلك عملاً حتى إن كان مؤقتاً. إذا كنت غير مستخدم، خذ أي عمل متوافر ثم طوِّر خطة العمل الذي تحلم به؛ كما تقترح سبينسر. وهي تشجعك على البقاء على تلك الطريقة، وتقويم منصبك الحالي بإيجاد قاعدة أو قالب أساسي يوازن بين إيجابيات التغيير وسلبياته، مثلاً: افترض أنك تدرس ترك عالم التجارة لتصبح مدرساً.

على الجانب الإيجابي يفترض أن هناك شعوراً أعظم بأن هناك إنجازاً، وعلى الجانب السلبي قد يكون هناك انخفاض كبير في العائد وحاجة إلى العودة إلى الكلية، لتكون جديراً وذا مصداقية.

ترك أحد المديرين الماليين أخيراً عملاً في مدينة نيويورك، وباع بيته في نيوجيرسي، وعاد للإقامة في منزله الصيفي في ميين، وأصبح مديراً مالياً لكلية محلية في المنطقة.

وهو في عمر 58 عاماً، عندما كان يعمل لمصلحة شركة تعاني من ضغوط إعادة التنظيم، رأى في تلك الخطوة تحقيقاً لحلمه في حياة أكثر بساطة، وأكثر أمناً، وأكثر إنجازاً. فيما يخصه، التنازلات كانت تستحق ذلك.

9: احصل على كل ما تحتاجه من تدريب

تنصح زينتي باختبارات التقويم الذاتي، لتكتسب تقويماً أكثر اكتمالاً لمهاراتك وقدراتك.

(عن هذا الموضوع تنصح كثيراً بـ (قائد عمل)، متوافر في الموقع الإلكتروني: www.careerdiscovery.com.

إذا كانت الخطة الثانية ب تتطلب مهارات جديدة عليك أن تفهم كيف تستطيع ملء الفجوة. ما تحتاجه غالباً هو ما يسميه تشابمان: «علِّم نفسك»، عليك أن تباشر ببرنامج منزلي للدراسة بنفسك أو الالتحاق بدورة ليلية في كلية محلية.

10: كن قادراً على إثبات جدارتك

في هذه الخطوة تؤتي الخطة ب ثمارها إذا كنت حقًّا تريد ذلك. قد تؤدي خطتك إلى أن تكون في منصب آخر داخل شركتك الحالية، أو قد تأخذك خارجاً. في كلتا الحالتين، تقول بيرتون: أنت بحاجة إلى أن تقنع الشخص الذي تقابله من أجل ما تحلم به من عمل، بأن لديك القدرة على القيام بالانتقال. توافق زينتي: «لا يكفي أن تقول لصاحب عملك المتوقع: أردت دائماً أن أكون... في أثناء مقابلة من أجل عمل حلمك، عليك أن تظهر أنك المناسب، أن تسوق نفسك، بطريقة فاعلة».

وتشير بيرتون، بوجه خاص، إلى أنه عليك أن تتوقع نوع الأسئلة التي ستُلقى عليك، وتعد الإجابات التي تظهر مدى ما أعطتك خلفيتك المهنية السابقة وقيادتك التطوعية من مهارات حاسمة مهمة. مثلاً، قد لا تشمل الخبرة السابقة في عمل ما مسؤولية موازنة مالية، ولكن يمكنك الإشارة إلى منصب في مجموعة عمل طوعي، حيث قمت بإدارة صناديق مالية.

قراءات إضافية

Be True to Your Future Achieve Career Success and Personal Fulfillment by Elwood N. Chapman (1988, Crisp Publications)

Plan B. Converting Change into Career Opportunity by Elwood N. Chapman (1993, Crisp Publications)

In Transition From the Harvard Business School Club of New York's Career Management Seminar by Mary Lindley Burton and Richard A Wedemeyer (1992, HarperBusiness)

Reprint U9909D

تغيير الأعمال
تغيير الأنفس

هناك اعتقاد في العقلية الأمريكية أنك تستطيع دائماً تجديد نفسك. ولكن ماذا يعني التجديد بالضبط؟ إذا كان ذلك يتضمن مثلاً تغيير الهوية أو الذات، ألا يوجد في شخصياتنا استمرارية إضافية؟ وكيف يحدث التغيير؟ في عام 1999، أجرت هيرمينيا إيبارا، وهي أستاذة السلوك التنظيمي في أنسيد فونتين بلو فرنسا، مقابلات معمقة مع عشرات من الأشخاص بين عمري 31 و52 عاماً من أولئك الذين مروا بتجربة انتقالات في منتصف مسيرة عملهم. بعض هذه التغيرات على صعيد العمل شملت تحولاً كاملاً في الاتجاه 180 درجة؛ آخرون كانت تحركاتهم إلى عمل وثيق الصلة.

في كتابها «الهوية العاملة: إستراتيجيات غير تقليدية لتجديد عملك»، (مطبعة كلية هارفارد التجارية، 2003) تعرض هيرمينيا الاستنتاجات المذهلة التي أوصلها إليها بحثُها.

تكتب هيرمينيا قائلة: «هويتنا العاملة ليست كنزاً مخبأً في أعماقنا يُنتظر اكتشافه، بل هي مكونة من إمكانيات كثيرة: بعضها ملموس

وعيني، تحدده الأشياء التي نعملها، والشركة التي نديرها، والقصص التي نرويها عن عملنا وحياتنا، وبعضهم الآخر موجود فقط في عالم المستقبل المفترض والأحلام الخاصة».



الحكمة التقليدية تؤمن أنه عليك أولاً معرفة ما تريد أن تفعل - بأكثر ما يمكن من التحقق والوضوح- ثم استخدم تلك المعرفة لتنفيذ إستراتيجية بحث سليمة، توصيات إيبارا لا تتحدى نصائح البحث عن العمل المتعارف عليها فحسب، ولكنها تنتبه إلى معتقد أساسي أمريكي آخر ألا وهو الفكرة البراغماتية (العملية) التي تقول: إن قيمة الإنسان بما يعمل. غالباً ما تتم المبالغة في تأكيد الأفكار المجردة والاستبطان في مراحل البحث الأولى. تقول إيبارا: إن معظم عمليات الانتقال الناجحة من عمل ما تشمل «عملية تعلم بطريقة المحاولة والخطأ للقيام بالعمل التي تساعد فيها الخبرة الآنية -وهي عملية غير منظمة- على تطوير أفكار عما هو معقول ومجدٍ ومرغوب».

تنصح إيبارا قائلة: انطلق إلى اختيار الأعمال البديلة التي تأملها وتفكر فيها. الاختبار المستمر، والبراعة، والتكيف، والتحرك جيئة وذهاباً، قد تبدو مفتقرة إلى التنظيم إلى حد كبير من منظور الحكمة

التقليدية في العمل، إلا أن هذه التحركات والتنقلات عناصر لا غنى عنها في عملية الكشف عن الذات.

تحدثت إيبارا مع إدارة هارفارد الجديدة، ومع ستيفن ماريني، وإيليزابيث لوس مور أساتذة الدين في كلية ويسلس المتخصصة في دور الدين في الحياة الأمريكية الفكرية والعامة عن دور هذه الإستراتيجيات ومفهوم الذات المؤسس لها.

ماريني:

كثير من موضوعاتكم يبدو أنها كانت تصب في ما كانوا يقومون به من أعمال. عندما بدؤوا لم يفكروا أنهم فعليًّا مقبلون على عمل سيستمرون به ثلاثين عاماً. ثم بعد خمسة عشر عاماً يقولون: «يا إلهي، هذا ليس ما أريد فعله».

إيبارا:

عمليًّا كان هناك ثلاثة أنواع من الناس. بعضهم لم يتبع عاطفته، لأنها لم تكن ذات معنى له، أو ربما لم يتمكن من جمع الأموال بها، أو ربما اعتقد الوالدان أن كونك موسيقيًّا كان انحرافاً. على كل حال، لم يقم معظم الناس بأي خيار أبداً.

لم يعرفوا هل كان لديهم عاطفة أم لا؟ حتى لم يكتشفوا أيًّا منها على الأقل. لذلك فقد سارعوا بنوع من التخبط: «حسنٌ، سأذهب إلى كلية التجارة. ربما أستطيع ذلك» أو «حسنٌ، سأتولى عملاً استشاريًّا ثم أرى ما يحدث». ثم هناك أشخاص قاموا بخيارات لا بأس بها، مبنية على

معرفة ثم تغير السياق. كثير من الناس في العالم الإداري هم في ذلك المعسكر. أرادوا حقًّا أن يكونوا في عالم التجارة والعمل، ثم جاء الوقت الذي كانت فيه الشركات تعيد هيكلتها وسياساتها التنظيمية وهذا ما بدا أنه أصبح أكثر خطراً وإيذاءً. بدأ الناس يشعرون بأنهم لم يعد لديهم سيطرة على محيطهم. فجأة لم تعد الأمور واضحة أو مفهومة.

ماريني:

هل كان سبب ذلك أن البيئة تغيرت بطريقة لم يتوقعها الناس، أم لأنهم تغيروا هم أنفسهم في العملية؟ بتعبير آخر: هل كان هناك دفع أو جذب للناس كي يقوموا بتغيير العمل؟

إيبارا:

كلاهما، دفع وجذب. في كل قصة يوجد دفع وجذب. الدفع لا يكفي على الإطلاق: يمكن أن تصبح أكثر تعاسة، ولكن إذا لم يكن لديك بديل محدّد يجذبك على نحو أفضل باستمرار، فلن تقوم بالانتقال. ليس هذا لأنك جبان أو مقاوم للتغيير. توجد احتمالات مختلفة لأي واحد منا. يجب على كل شخص أن يجد العمل الذي يروق له، بمعنى أن يكون مختبراً لقدراتنا ومرضياً ومجدياً من حيث وجهة النظر القادمة: هل أستطيع أن أعيش حياة كريمة؟ هل يتوافق هذا العمل مع وضعي الأسري أو القيود الجغرافية أو عجزي الجسدي؟

هميو:

لذلك أضمن أن أهم قضية تصبح: كيف نتعامل مع موضوع ما يجذبنا، نجعله أقوى، وبهذا يعلمك بالخطوة الآتية؟

إيبارا:

هذه الأمور تغيب عن ذاكرة كثير من الناس. الطريقة التي غالباً ما يلجؤون إليها هي عبر ما أسميه نموذج: خطّط ونفّذ. هذا هو النموذج الذي يؤيده معظم مدربو العمل وكتب العمل الاستشارية: تجمع المعلومات ثم تملأ وثائق التقويم الذاتي، ثم تقوم ببعض اختبارات الشخصية. تجري المقابلة التاريخية.

ماذا كان لديك من أعمال؟ ماذا أحببت؟ ما الذي لم تحب؟ ثم تقوم بعملية جرْد للخيارات: هل تحب العمل خارج الأبنية والمكاتب أم في الداخل؟ هل تحب التفاصيل؟ الصورة الكبرى؟ تجمع كل ذلك وتحاول اختصاره في مجالات قليلة قد تكون مهتماً بها. وتجري أيضاً التأمل والاستبطان لتفهم ما الذي يمنعك من تجربة تلك المجالات في الماضي.

يكمن القسم الأكبر من العمل أساساً في هذا التقويم الداخلي لما تحب ولما سار على نحو خاطئ، مع الافتراض أنه حينئذ تستطيع أن تنطلق وتجد المناسب لك.

ولكن مقابلاتي كشفت أن مثل هذه الطريقة تتداعى من أوجه مختلفة. أولاً، أعمال الناس هي نتيجة لأشياء كثيرة بعضها على غير هدى، وبعضها تأثيرات أبوية، وبعضها ضغوط النظير، وبعضها فرصة اقتصادية. وليس من الواضح أن خبرتك السابقة تعطيك المعلومات الصحيحة التي تحتاجها للوصول إلى تقويم ما كنت تجيده وتستمع بالقيام به. غالباً ما تتكشف الأعمال مصادفة. توجد احتمالات عمل لا تعرفها لأنك لم تجربها أبداً، أو لأنك لم تتعرض لها.

وأكثر من ذلك، من الصعب جدًّا اختصار التقويم الداخلي بجواب فقط، حتى إن عرفت هوايتك. سمعت قصة عظيمة عن امرأة تولت كثيراً من المناصب المؤثرة، كانت هوايتها دائماً أشياء تتعلق بالورود، كان خيالها أن تمتلك محل أزهار من طراز رفيع. لهذا أخذت إجازة عمل صغيرة، وأقنعت أكثر بائعي الأزهار رقياً في البلدة أن يقبلها كمتدربة بلا أجر. ولكنها اكتشفت سريعاً أن حقيقة تلك الحياة لم تكن مناسبة لها. لم تدرك أنه كان عليها أن تستيقظ في الرابعة صباحاً لتذهب إلى سوق الأزهار. اكتشفت بعد أسبوع أن ذلك لم يكن ما أرادت عمله.

ماريني:

هناك خصوصية أمريكية تتعلق بدور الخيال في عملية اكتشاف الذات التي تتحدثون عنها. أتذكر رالف والدو إيمرسون وإسهامه في الحوار الفلسفي عن كيفية سد الفجوة بين وجود الشيء والفعل، بمعنى تخيل البدائل ثم التصرف (القيام بالعمل). عندما تتخيل عالماً مختلفاً، عالماً أفضل، تحرّك تجاهه.

ذلك الحوار ما زال حيًّا اليوم. في هذا العالم المركب المعقد على نحو متزايد، ما إن يتحرك الناس ويسيرون في طريقهم، حتى يتساءلون: هل

مقاربات البنية القديمة ما زالت تطبق؟. لقد سلطتم الضوء على ذلك النقاش في سياق الانتقال في مجال العمل.

والذي يميز مقاربتكم في عملية التجربة والتعلم هو التوصية بأن يبادر الناس إلى القيام بالعمل بأسرع ما يمكن: لا تجلس فقط وتنسخ خيالاتك وتسمح لها بالتمادي، انتقل إلى نوع من الإطار التجريبي العملي.

إيبارا:

السرعة هي جوهر التحرك. تبدأ بوضع «قائمة القدرات الممكنة ثم اختيار واحدة منها». إذا كان قلة من الناس نسبيًّا يقومون بالتغييرات في العمل الذي يحلمون به، فذلك لأن كثيراً منهم لا يقومون بالخطوة الأولى. لا يهم أي جانب من شخصيتك تجرب، يمكن للخطوات الصغيرة أن تدفع نحو التغيير؛ مثل البدء في مشروع جديد أو الذهاب إلى برنامج ليلي تدريبي.

هيميو:

ولكن عندما يبدأ الناس بتجربة كل هذه الجوانب الممكنة لديهم والأعمال البديلة، ألا يجازفون بفقدان هويتهم الحقيقية؟

إيبارا:

لا يكبح الناس حتماً هويتهم وذاتهم الحقيقية، إن لديهم جوانب متعددة في شخصيتهم. لهذا، تغيير المهن والأعمال يعني تغيير أنفسنا، ولكن مع ذلك هذه ليست عملية مقايضة هوية بأخرى، وإنما إعادة

تأليف مجموعة الاحتمالات كلها. في أي واحد منا، يوجد جانب عملي (ذرائعي) تماماً ويوجد جانب مبدع جدًّا. وهناك أوقات في حياة المرء يعطي جانباً منها مزيداً من الوقت والطاقة والفسحة دون آخر. وفي النهاية، يحدث نوع من الانبثاق ويحتاج إلى بعض الوقت للظهور للعلن. تبدأ بتصور الإمكانيات، وذلك يفتح لك باباً واسعاً، وتسأل نفسك: هل سأقوم فعلاً بالتغيير؟

حتى تنشأ إمكانية محددة، يحتاج الناس إلى الاستطلاع. لذا، يذهبون إلى مدى أبعد قليلاً حتى حدود التدقيق في الأشياء. ولكنهم يستمرون في العودة إلى البديل الأساسي الأكثر أماناً حتى يتبلور ذلك الذي يتحققونه. إنها طريقة للتوثق من أن هذه الإمكانية الجديدة هي حقًّا ما يريد القيام به.

هيميو:

أنت تجزم أن الوقت الذي نتحرك فيه جيئة وذهاباً بين جوانب شخصيتنا قد يكون أي شيء باستثناء كونه افتقاراً إلى الاستعداد – في الحقيقة إنه مفتاح العبور الناجح. اشرح ماذا تقصد بدور شعائر العبور وطقوس مساعدة الناس على مناقشة ذلك في الوقت الفاصل ما بين دراسة التغيير وتنفيذه؟

ماريني:

شعائر المرور وطقوسه مهمة جدًّا. عندما يفكر معظم الناس في الطقوس، فهم يفكرون مثل المناجاة والمشاركة في الأفكار والمشاعر.

وكذلك تستخدم التعبير لوصف عملية يتحرك أو ينتقل الناس بواسطتها من مكان مبني محشور إلى منطقة حرة رحبة، حيث يستطيعون تجربة خبرات مختلفة، ثم يعودون مختلفين قليلاً عما كانوا.

إيبارا:

الناس الذين قابلتهم وجدوا أن أشياء مثل المشاركة في برنامج تعليم للإدارة التنفيذية، أو الذهاب في إجازة مطولة أو حتى القيام بمشروع جانبي مع مجموعة من الناس ليلاً، كل ذلك يوجد حيزاً محميًّا من الوقت تكون فيه القوانين مختلفة، وتكون فيه شركة مختلفة، وقد تحظى ببعض الإرشاد، وهذه طقوس في حد ذاتها. يُنْظَر إلى كل هذه التجارب على أساس تعابير التحليل النفسي كخبرات توجد وقتاً وحيزاً وأنماطاً انتقالية، ويمكنكم تجربة هوية ممكنة في بيئة آمنة نسبيًّا لمعرفة مدى مناسبتها.

ماريني:

إنه ليس الانتقال فقط إلى حيز أو مكان أو منطقة حيث كانت فيها الأشياء مختلفة قليلاً، وتستطيع أن تجرب وتختبر ذواتك البديلة؛ النتيجة لكل هذه الطقوس هي أنها تساعدك على الاتصال بالآخرين.

إيبارا:

تقول جميع الأبحاث: إن الكبار يتعلمون عن طريق الفعل أو العمل. يتعلمون باتصالهم بالآخرين، وهي الثنائية القديمة بين ما هو كائن وبين العمل عندما يجتمعان. أحد الأمور التي تجعل عملاً ما أو مهنة

ما تروق لك هو العمل مع أناس يعجبونك فعلاً - أشخاص يلهمونك أن تعطي أفضل ما عندك. مع نماذج دور مناسب لك، الإمكانيات التي لم تتخيلها فعلياً تصبح جذابة ومعقولة تماماً.

ما الذي يجب عليك تعلمه لتصبح مديراً؟

مقابلة مع ليندا هيل

على نقيض أبحاث الإدارة التي تركز على المهمات والمسؤوليات، تصف الأستاذة ليندا هيل في كتابها «التحول إلى مدير: التمكن من الهوية الجديدة» التكيف النفسي العميق الذي يتضمنه التحول من صاحب إنجاز فرد نجم إلى مدير كفء. في حديث مع الكاتبة لورين غاري، تصف ليندا على نحو موسع التحديات التي يواجهها المرء عند قيامه بهذا الانتقال أو التحول.

ما الذي يدخل في صنع المدير الجيد، وكيف يكون فهمك للعملية متميزاً؟

عندما بدأت أول مرة باستقصاء هذا الموضوع، اكتشفت أنه يوجد كثير من البحث عما يحتاج المدير أن يعرفه، ولكن لم أجد إلا القليل عن كيفية تعلم الناس فعلياً الإدارة والقيادة. لذلك وضعت دراسة نوعية مطولة توجد فرصاً لمديرين جدد، ليتحدثوا عن أنفسهم حول

خبراتهم. لم تسجل الدراسة ما كانوا يكابدونه فقط، ولكن، وأهم من ذلك كيف كان الإحساس آنذاك. أن تصبح مديراً يعني أن تفهم الفرق بين أسطورة الإدارة والواقع. عندما أصبح الناس مديرين للمرة الأولى وفقاً لدراستي كانوا مركزين على سلطتهم الرسمية والحقوق والميزات المرتبطة بالحصول على الترقية. ولكنهم اكتشفوا سريعاً واجباتهم والتزاماتهم الجديدة والتشابكات. يتعلم المديرون الجدد أن السلطة الرسمية هي مصدر محدود جدًّا للقوة، مساعدوهم لن يصغوا إليهم بالضرورة. ويلعب النظراء والرؤساء، الذين ليس للمديرين الجدد أي سلطة رسمية عليهم، دورًا مهمًّا في نجاح المديرين أو عدمه. تتعلق الإدارة بالتفاوض مع الذين نعتمد عليهم، ويعتمدون علينا بقدر ما تعتمد ممارسة السلطة الرسمية إذا لم يكن أكثر.

عليك كمدير أن تتعلم مجموعتين من المسؤوليات. الأولى: إدارة فريقك. الثانية: إدارة المحيط أو البيئة التي يقيم فيها فريقك. هذا يعني إدارة الحدود - علاقات فريقك مع المجموعات الأخرى خارج وداخل المؤسسة وفحص ما يجري في البيئة المنافسة للتوثق من أن جدول الأعمال الذي وضعته لفريقك هو جدول مناسب.

يضيِّق المديرون الجدد من آفاقهم كثيراً، هم يعتقدون خطأً أن عليهم التركيز على مجموعات عملهم أساساً. لكن ما لم ينظروا حولهم ويتدبروا محيطهم ويتعاملوا معه، فسوف توضع على فرقهم آمال غير واقعية وغير متكافئة، ولن يكون لديهم المصادر الضرورية للقيام بأعمالهم. وبسبب ما يحصل في عالم الأعمال بوجه عام، فإن

إدارة محيط عملك يصبح عملاً أكبر كثيراً وأكثر تعقيداً مما كان في الماضي. أساساً بالإضافة إلى اكتساب كفاءات إدارة الفريق، عليك أيضاً أن تغير أسلوبك. يجب أن تتبنى مواقف جديدة وقيماً جديدة ورؤى عالم جديد، إذا كنت حقًّا تطمح في أن تكون مديراً ناجحاً. وأكثر ما يجده الناس اختباراً وتحدياً لهم هو ذلك التمييز في ذاتهم (هويتهم) المهنية. المشاعر التي تنتاب المديرين عندما يتبنون هذه المواقف الجديدة والرؤى لها وقع هائل على تطور ذواتهم المهنية.

أنت تصف هذه العملية على أنها تحول نفسي

تماماً، إنها عملية من جزئين. أولاً: تنطلق من كونك مسهماً فرداً مستقلاً بسيطاً نسبيًّا إلى كونك بانياً شبكة علاقات عمل. وتبدأ أيضاً من كونك شخصاً ذا توجه تقني محدد وضيق التركيز نوعاً ما إلى كونك مسؤولاً عن وضع جدول العمل للمجموعة. يجب على المديرين الجدد أن يبدؤوا بالنظر إلى أنفسهم بوصفهم مسؤولين عن تحديد جدول لعمل المجموعة. القدرة على الإتيان بجدول عمل، والتفكير إستراتيجيًّا، يتطلب كثيراً من التعلم. إن ضبط اتجاه مجموعة يعدّ عملية أكثر تعقيداً بكثير مما يعتقده الناس، وفي مؤسسات سريعة التحرك خاصة.

النظر إلى نفسك على أنك بانٍ شبكة علاقات عمل وقائد - هاتان طريقتان مختلفتان جوهريًّا بالنظر إلى من تكون أنت، ومغايرة لنقل المهندس الذي يعمل في مختبر أو المستشار الذي ليس شريكاً وله سلطة في المؤسسة.

أن تصبح مديراً يعني أن تتعلم تنظيم المشكلات بطرقٍ أوسع كثرة، وأكثر شمولية، وعلى مدى أطول. فهم ماهية دورك، وكيف يمكنك أن تتدخل؟ وكيف يكون لك تأثير؟ كل ذلك عملية تعلم مستمرة.

ذلك هو العنصر المتعلق بمفهوم المهمة التحويلية.
ماذا عن العنصر العاطفي؟

بدلاً من يشعر المدير الجديد بأنه حر وذكي ومسيطر، يشعر بأنه مقيد مرتبك في الأشهر الأولى، إذا لم نقل في السنة الأولى. يشعر المديرون عموماً أنهم مرهقون. يمكن أن تصبح كفاءتهم التقنية منسية ومهملة، إذاً، لماذا عليهم أن يفعلوا ليشعروا أنهم خبراء؟

يشعرون أنهم ليسوا في وضع مريح، فيما يتعلق بمهارات الناس حولهم. وقد يكون هناك كثير من الضغوط المرتبطة بقيادة الآخرين.

[illegible]

تنشأ هذه الضغوط من حقيقة أن المؤسسات، كالأفراد، ليست على مستوى الكمال، مهما أعادت بناءها، أو عدلت سياساتها وممارساتها. يُوظَّف المديرون أساساً للتعامل مع الواقع، الذي لا يمكنك أن تقوِّم كل شيء فيه تماماً، إنهم أناس عليهم أن يتعاملوا مع التنازلات، التي تأتي من عدم توافر المصادر الكافية، أو الوقت، أو البناء التنظيمي الناقص،

أو البرنامج المحفز. التكيّف مع هذا الجانب من الدور الإداري هو القسم الرئيس في التحول أو التغير.

يتعلق القسم الآخر بمدى الرضا والقناعة التي تأتي من عملك. كيف تحصل على مشاعر الفرح والسرور عندما تكون جديراً أو قائداً على النقيض من كونك قائماً بالعمل مباشرة؟ قد تكون على بعد خطوات كثيرة من نتيجة العمل. علاقتك بالنتيجة غالباً ما تكون أكثر غموضاً، ونادراً ما يكون لديك الإحساس نفسه بالرضا المباشر، الذي تحصل عليه عندما تكون النتيجة تقنية تعتمد عليك فقط. لذلك، لكي تشعر بالرضا عن مسؤولياتك الجديدة، يجب أن تتعلم طرقاً جديدة لتعريف أو تحديد النجاح. يجب أن تحب مشاهدة الآخرين ينجحون، وأن تحب مساعدتهم على النجاح.

هل تعتقد أن الناس يستطيعون فعليًا تعلم كيف يحصلون على الرضا من هذه الطرق الجديدة في العمل؟

يستطيعون التعلم والاكتشاف أيضاً. تضيف الأستاذة هيل: وجدت في أبحاثي أن الناس يواجهون مفاجآت كثيرة عندما يصبحون مديرين، بعضها سار وبعضها ليس كذلك. أشياء اعتقدوا أنها ستكون مرضية، لم تكن كذلك، وأشياء أخرى اتضح أنها تبعث على البهجة. ولم يدرك بعض الناس حتى أصبحوا مديرين أنهم كانوا يسعدون بالتدريب وبمشاهدة شخص آخر ينجح، وأن ذلك كان يسرهم أكثر من حلّ مشكلاتهم بأنفسهم. لا أدري هل هذا يُدعى تعلماً؟ إنه اكتشاف أشياء جديدة في النفس.

والشيء الآخر الذي يحدث هو أنك عندما تتطور وتتحسن مسؤولياتك الجديدة، فإنك تحصل على المزيد من النتائج التي تريدها؛ وهذا بدوره يجلب الرضا التام. إذاً، أعتقد أنه في هذا المعنى يوجد حقًّا تعلم وربما يكون هناك بعض التغيرات في الطريقة التي تحصل بها على الرضا من خبراتك في العمل.

نقطة رئيسة أخرى في كتابك هي أن الناس يتعلمون كيف يكونون مديرين جيدين عبر الخبرة وليس عبر التدريب

لا أعتقد أنك تستطيع تعليم أي شخص أن يقود. تستطيع مساعدتهم على كيفية تعليم أنفسهم القيادة والإدارة. تقوم بذلك بتزويدهم ببعض الأدوات التي سيحتاجونها لاستثمار خبراتهم في موقع العمل، ومثال ذلك الأطر التي تجعلهم منسجمين مع القضايا الأساسية في موقف ما. لدينا كل أنواع الخبرات التي لا نتعلم منها شيئاً، أو التي نتعلم منها الدروس الخطأ، لأننا لا نعرف كيف نفهم تلك الخبرات.

يمكنك أيضاً مساعدة الناس كي يكونوا أكثر إدراكاً لذاتهم. يحتاج المديرون إلى تغذية بالمعلومات حتى يدركوا مضامين أسلوبهم في موقف ما. هذه التغذية بالمعلومات ليست حول ما قاموا به فقط، ولكن حول الطريقة التي نفذوا بها العمل. يمكنك مساعدتهم على فهم العلاقات بين السبب والنتيجة بالقدر الذي تستطيع تزويدهم بهذا النوع من التغذية الاسترجاعية بالمعلومات. يمكنك المساعدة على صنع تلك الرابطة بين مقصدهم وتأثيرهم الفعلي. يستطيعون أن يتعلموا من

ذلك أن يكونوا أكثر براعة في التخطيط فيما يخص نشاطاتهم اليومية، ويعدلون من سلوكهم لإحداث النتيجة المرغوبة.

إضافة إلى ذلك، يتعلمون أن يكونوا أكثر إستراتيجية فيما يخص أعمالهم، يختارون الخبرات العملية التي يرجح أن تحدث النمو والتطور الذي يرغبون في تحقيقه.

وبخط موازٍ لتطوير مهاراتهم في الاستقطاب [ملاحظة الأفكار والمشاعر الداخلية] تستطيع مساعدة الناس، ليتعلموا التصرف والعمل بأساليب تجعل الآخرين يرغبون في إعطائهم المعلومات. إرسال إشارة تدل على رغبتهم في سماع ما على الآخرين قوله، سيقدم للمديرين المعلومات التي يحتاجونها للقيام بالإصلاحات، في أثناء عملهم. المديرون المنفتحون على التغذية الاسترجاعية [تلقي المعلومات]، ولا يتحولون إلى الموقف المدافع، يجدون أن الآخرين سيرغبون في نصحهم وتعليمهم.

مثير للاهتمام - معظم ما تقرؤه عن هذا الموضوع يعالج مسألة إيجاد الناصح المخلص.

فيما يخصني، إنها طريقة خطأ تماماً أن تفكر فيها. لدى الناس أفكار غير واقعية جدًّا عمّا يُفترض أن يفعله الناصحون المخلصون لهم. النماذج التي تستخدمها للإرشاد والنصح مثل نموذج الأبوين والطفل، أو نموذج الأستاذ والطالب هي نماذج غير مناسبة، لأن الناس الذين تتعلم منهم كثيراً هم في الحقيقة نظراؤك.

في تلك السنة الحاسمة الأولى من كونك مديراً، ما هي بعض المراحل الحاسمة أو المفصلية التي يجب أن يتنبه لها الناس؟

شيء واحد، وهو أن يكون لديك التوقعات المناسبة لما سيحدث أو يقع فعلاً. جميعنا يعرف أن هناك أخطاء معينة سيرتكبها المدير الجديد، لكن معظم الشركات لا تعرف كيف تعترف بذلك. إن الأمر كما لو أنه عندما تكون جديداً، يفترض أن تقوم بعمل جيد كما يقوم به المدير الخبير. التفويض مثلاً – مجموعة دقيقة وحساسة من الدعوات توجه إلى الأشخاص لإثبات جدارتهم والحكم على مقدرتهم.. غالباً ما نقرأ أن المديرين الجدد لديهم مشكلة في الندب أو التفويض، لأن لديهم شهوة التحكم أو السيطرة. ولكن عمليًّا ذلك جزء صغير جدًّا من المشكلة لسبب واحد، هو أنك ما تزال تناقش مسألة الهوية – الخروج من دور القائم بالعمل إلى دور واضع جدول أعمال. وتحاول أيضاً أن تتعلم تقويم الجدارة. للقيام بالتفويض بفاعلية، تحتاج إلى قدرة على القيام بالحكم على أداء الآخرين ومن يمكن الوثوق به. وما زالت هناك غلطة كبيرة أخرى يرتكبها المديرون الجدد، ألا وهي الاعتقاد أن إقامة العلاقة الصحيحة مع كل مساعد على حدة، ووجود فريق عمل ممتاز هو الشيء نفسه. العلاقات المجتمعة تختلف كثيراً عن محصلة العلاقات الفردية. تحتاج الشركات إلى الاعتراف بأن التفويض، ووضع جدول العمل، وإدارة الفريق مقابل إدارة الأفراد في الفريق، هي مواضع إشكال متوقعة للمديرين الجدد. عندها فقط تستطيع الشركات البدء بالتفكير في نوع التدريب الذي سيكون مفيداً. الناس في معظم المؤسسات يفتقرون تماماً إلى التغذية الاسترجاعية بالمعلومات والتدريب،

وهذا عيب حقيقي، لأنهم عندما يقومون بهذا الانتقال الكبير، سيكونون منفتحين على عملية تعلم جديدة. تلك هي اللحظات التي فيها يُحْدِث تدخل المشرف التغيير الحقيقي.

ما الذي يساعد على التدريب الجيد؟

ليس هناك سحر في هذه المسألة، بل إنها عادة قضية فيما إذا كان يوجد شخص متوافر للقيام بهذا التدريب. المدرب الجيد يؤمن لك الاستقلال الذاتي الداعم. من المهم جدًّا، إذا كنت رئيساً لمدير جديد، ألا تعاقب على أخطاء يمكن توقعها إلى حد مقبول. إن القضية ليست أنه لا يجب عَدُّ المدير الجديد مسؤولاً -بل يجب- ولكن من المفروض أن تتبنى مقاربة مشتركة لحل المشكلات. ما هي الدروس المستفادة كي لا تحدث الأخطاء ثانية؟

يسأل المدرب الجيد عن نوع المعلومات التي يتلقاها المدير الجديد. ما هي طبيعة هذه المعلومات؟ وكيف تصل إلى المدير الجديد؟ تعطي الإجابات عن هذه الأسئلة المدربَ إحساساً بالمواضيع غير الواضحة للمدير الجديد، والمواضيع التي يلتقط فيها إشارات مهمة، والمواضيع التي لا يطلب فيها المساعدة.

تلك مسألة دقيقة جدًا. للناس مشاعر مختلفة إلى حد كبير فيما يخص طلب المساعدة

حتماً، يعرف بعض الناس كيف يقومون بذلك بطريقة بناءة أكثر من الآخرين؟ وهذا يعود إلى ما قلته سابقاً حول كونك تحت رعاية

جيدة -إذا كنت من نوع الأشخاص ذوي الإنجاز الكبير، فربما تكون من النوع الذي يحب حل المشكلات وحده، ويجد صعوبة في الاعتراف أن هناك شيئاً ما لا يستطيع القيام به. تحدث عدد من المديرين الجدد في دراستي عن عدم رغبتهم في طلب المساعدة. إذا كنت أنت المدير، فمن المفترض أنك أنت الخبير، لماذا تحتاج العون؟

من هذا الموقف النفسي، يسهل فهم تلكؤ المدير الجديد الطموح في طلب المساعدة. والشيء نفسه يصح من وجهة نظر تنظيمية أو مؤسسية: لا يريد المساعدون أن يسمعوا أن الشخص الجديد الذي يدير وحدتهم يشعر بأنه فاقد السيطرة ولا يعرف ماذا يفعل. أنا لا أعطي إيحاءً أن المديرين الجدد عليهم التجوال معترفين لكل شخص بمدى شعورهم بفقدان السيطرة. ولكنهم بحاجة فعلاً إلى أمكنة آمنة حيث يمكنهم التحدث عن هذه الانفعالات السلبية الغامرة. قضايا الأمان هائلة. طلب المساعدة لها تكاليف مرتبطة بها. غالباً ما يتردد المديرون الجدد في طلب المساعدة من مسؤول الموارد البشرية بقدر ما يتلكؤون في طلبها من رئيسهم. لذلك ينتاب القلق المديرين الجدد من معرفة ممثلي الإدارة صعوباتهم، مما قد يضر بفرص ترقيتهم في المستقبل.

ما الذي يمكن أن تتعلمه المؤسسات من الأشخاص الذين هم في طور أن يصبحوا مديرين جدداً؟

يُشّبِه المديرون الجدد علماءَ الأجناس البشرية المبتدئين: إنهم يجمعون بإلحاح ويأس أي معلومات تبدو ذات صلة بمسؤولياتهم الجديدة. نتيجة

لذلك يمكنهم أن يُدْخِلوا منظوراً جديداً للأمور، يمكنهم إلقاء سؤال يصل إلى لب القضية.

واحد من الأمور التي قالها الناس في دراستي عن الذهاب إلى تدريب مدير جديد هو: إنهم حصلوا على شعور أفضل كثيراً تجاه القيم الحقيقية للشركة، عندما قرؤوا ما وراء السطور، ليصلوا إلى المعنى المحجوب مما حصل أثناء التدريب. وعندما شاركت المديرين الجدد نظرتهم الثاقبة إلى قيم الشركة مع كبار المديرين، أصيب هؤلاء بالصدمة – إما لأن انطباعات المديرين الجدد، برغم أنها ربما لم تكن سارة، إلا أنها كانت صحيحة تماماً، أو لأن كبار المديرين قد أرسلوا سهواً الإشارات الخاطئة.

ولأنهم يبحثون، فإن المديرين الجدد حساسون جدًّا من الرسائل المختلطة التي ترسلها الشركة.

وتستفيد الشركات من معرفة كيف يقرأ المديرون الجدد هذه الرسائل. إنها توجد حلقة معلومات إيجابية: إذا فهمت مؤسسة ما كيف يساء تفسير رسائلها وقيمها، عندئذ تستطيع إحداث تغييرات بناءة.

قراءات إضافية

Becoming a Manager by Linda A. Hill (1992, Harvard Business School Press)

High Performance Management (CD-ROM, 1995, Harvard Business School Publishing)

العائد [الأجر]
من الخدمة التطوعية
يمكن أن يشمل مكاسب

ديفيد ستوفر

كما يعرف أي مدير له مجموعة مزايا جيدة، التعويض أو العائد من العمل يمكن أن يتضمن شيئاً أكثر من المال. وفي هذه الحالة تزداد البراهين على أنه قد يكون هناك تعويض كبير من الخدمة التطوعية في المجتمع: «عائد» يشمل قبل كل شيء مكافآت غير ملموسة مثل مشاعر الرضا، والإنجاز، واحترام كبير للذات وتعزيز لها، و رد الإنسان شيئاً ما لمجتمعه.

تتجنب هذه المقالة، على كل حال وعلى نحو أساسي، أكثر هذه العوائد أو المكاسب وضوحاً لتركز على الاعتراف المتزايد بأن الخدمة التطوعية يمكنها بشتى الطرق أن تقدم فرصاً لاكتساب المهارات والخبرات التي تترجم إلى نجاح تجاري أعظم ومكاسب أساسية على صعيد العمل.

برغم أن هذه المكافآت قد تبدو للوهلة الأولى قاسية ومادية جدًّا بحيث لا يمكننا أن نقدرها علناً، إلا أن الخبراء يؤكدون أن «إجادة

العمل بعمل الخير» يمكن أن ينتج مكاسب في كل محيط حولك ويكون له أثر في أصحاب العمل الذين يتطوعون وفي الوكالات التي يتطوعون لمصلحتها. وأهم من كل ذلك هو المصلحة العامة. يقول البروفسور «مارتين سيلينغ مان» أستاذ الفلسفة في جامعة بنسلفينيا، في كتابه «التفاؤل المكتسب»: «ليس من الضروري القيام بجهود خيرية بروح غير أنانية. لا بأس أن تفعل ذلك، لأن فيه خيراً لك بغض النظر عن أثره في المصلحة العامة».

مزايا العمل للمديرين

مزايا العمل الآتية هي من بين الأكثر شيوعاً للمديرين الذين يتطوعون في منظمات غير ربحية.

1: مزيد من الطرق لتعلم الإدارة

يشير البحث الذي أجراه البروفسور جيمس أوستن، من كلية هارفارد التجارية، أن كثيراً من المديرين التنفيذيين الذين يتطوعون يكتسبون خبرات إدارة جديدة مختلفة عن خدمة مجتمعاتهم. «يحدث التعلم في محيط وبمجازفة قليلة» كما يقول. مثلاً: لاحظ مدير من متوسطي المنصب أن كثيراً من المهارات يمكن أن تكتسب بطريقة تخلو من المجازفة بجلوسهم في هيئات المجتمع، وهذا هو ما يبني الثقة على نحو كبير. ترأس أوستن عام 1996 دراسة عن المشاركة التطوعية للمجالس التنفيذية المشتركة في الولايات المتحدة بما فيها من دراسات استطلاعية لما يقارب 10,000 آلاف خريج في كلية هارفارد للتجارة، و316 مديراً تنفيذيًّا في

500 شركة، إضافة إلى مقابلات معمقة لأكثر من 200 من المديرين عن الدوافع والمكاسب التي هي أساس خدمتهم التطوعية.

ذُكرت فرص التعلم كفائدة عملية مهمة من قبل المحاسبة سوزان هوو التي كانت مشاركتها التطوعية في العمل لمصلحة مؤسسات وجمعيات ولاية وجمعيات محلية ومنظمة خريجي كليتها ووكالة للعناية بالصحة في منطقتها وجمعيات المحاسبين القانونيين. «تقدم مجموعة العمل التطوعي جواً غير مهدد لممارسة المهارات التواصلية (ما بين الأشخاص)». كما تقول هوو، كبيرة مديري الضرائب في شركة ايرنيست أند يونج في فيلادلفيا. «من الأسهل القيام بالمجازفات لأن أداء «أقل من ممتاز» لن يكون له العواقب نفسها، كما في عالم الشركات التي تدفع الأجور».

أما ما يخص ريتشارد بي لويس، مدير قسم أمراض القلب في كلية الطب بجامعة أوهايو، فإن المشاركة التطوعية في الكلية الأمريكية لأمراض القلب كما يقول: «ساعدتني على تعلم كيفية إدارة الأشخاص والتعامل معهم بطريقة إيجابية، مثلاً، بألا تكون مُهدداً بمواهب الآخرين، وعوضاً عن ذلك تتخذ الخطوات لمساعدتهم على تطوير تلك المواهب. إنني مقتنع بأن ذلك ساعدني على نيل رئاسة لجنة مهمة، وبدوره ساعدني على أن أصبح رئيساً للكلية».

وبحسب دينيس دي لي، كبير نواب رئيس الموارد البشرية والمجموعة التنفيذية في واشوفيا للخدمات المشتركة في ونستون سالم، شمال

كارولينا: «العمل التطوعي يتيح لك المجال لترى كيف يتعاطى الآخرون النزاعات والاتصالات وسلسلة كاملة من المشكلات والقضايا». عمل دي لي مدة خمس سنوات رئيساً لـ «مشروع المزايا» في الصليب الأحمر الأمريكي، ولمجلس الأمناء. «إنك تحصل على منظور المطّلع من الداخل على مؤسسة أخرى وترى ما تفعله وما لا تفعله حيث يجعلها تمضي في عملها». وهو يشرح بقوله: «إنه مختبر إلى حد ما: تسير في برنامج أو مشروع من البداية إلى النهاية».

إن إدخال الصليب الأحمر نظام التأمين الصحي للمتقاعدين والمعروف بـ HMO ميدكير يقدم مثالاً. ويشرح دينيس لي على نحو مفصل: «لقد تساءلت: كيف سيقابل متقاعدو واشوفيا مثل هذه الخطة». ويتابع دينيس: «بعد أن رأيتها تتسع ويحييها متقاعدو الصليب الأحمر بحماسة، شعرت ببعض الثقة الزائدة. إضافة إلى ذلك، لدي الآن قاعدة لخطوات عمل واتصالات يمكن أن تسهم في انطلاقة ناجحة».

2: فرصة للتوجه حيث يتوجه العمل

ربما أكثر قيمة من تعلم مهارات الإدارة في حد ذاتها، يكون تعلم المهارات الجديدة المطلوبة في مكان العمل. يؤكد المستشار بيل شميدت في الرسالة الإخبارية بعنوان «أثناء العمل» أن: «طبيعة العمل التطوعي تدعم هذا التحول أو الانتقال إلى قيادة مشتركة. إنه يشغل قلوب الناس وعقولهم، وهم مندفعون بقوة لتعلم كيفية الاشتراك في هدف عام مع الآخرين».

معلومات من أجل الاستفادة القصوى من خدمتك التطوعية

في دراسة استطلاعية ومقابلات معمقة أجريت كجزء من بحث قاده البروفسور جيمس أوستن، من كلية التجارة في هارفارد، قدم البروفسور المعلومات الآتية لنشاط العمل التطوعي:

احصل على ما يلائمك حقًا. هل تريد مجموعة مبتدئة أم منظمة ناضجة؟ ذات بنيان على مستوى عالٍ أم مترهل؟ مستقرة أم تشق طريقها بصعوبة؟ صغيرة أم كبيرة؟ محلية أم قومية أم دولية؟ حدد قائمتك باختصار، هكذا يسدي لنا أوستن النصيحة. ثم اقرأ الوثائق ذات الصلة كالبيانات المالية، تحدث إلى أعضاء مجلس الإدارة وكبار هيئة العاملين، قم بزيارة عمليات الخدمة «وليكن لديك فكرة واضحة عما يأملونه فيما يتعلق بالوقت والمال والجهد».

رتب أوراق مشاركتك ووثائقها. إذا انتهى بك المطاف بـ «مشاركات متعددة» كما يفعل معظم المديرين». ففكر فيها وأدرها كحقيبة أعمال»، كما يقترح أوستن. «صنف أحد المديرين التنفيذيين مشاركاته على أنها مسابقة جمال إجبارية، حيث كان وجوده مطلوباً بداعي موقع شركته، والميدان العملي، حيث لعب دور صانع السياسة والمغامرة التجارية في المقالات، حيث المجازفة والانفعال على المستوى الأعلى».

لا تزد في الأعباء. يلاحظ أوستن أن «الامتداد المفرط يؤدي إلى التمدد والضعف وينتشر في كل مجالات العمل والمشاركة بحيث إن الجميع يعاني».

القيادة من نقاط القوة لديك. تمسك بمستويات الأداء نفسها التي تتبناها في عملك المأجور في شركتك. هذا ما يقدره الأشخاص أكبر تقدير في الشركات أو المؤسسات غير الربحية من المديرين المتطوعين.

تعلم من الخبرة. يقول أوستن: «برغم أن خبرتك في العمل هي موضع ترحيب، إلا أن عملية اتخاذ القرار البطيئة التي تعتمد على الإجماع في كثير من هذه الأماكن غير الربحية، قد تصطدم بخياراتك وخبرتك».

اعرف متى تغادر. ربما يكون وقتك من أكثر المصادر قلة - إذا لم يستغل جيداً، فابدأ بالبحث عن مكان آخر للتطوع.

هذا الأسلوب التعاوني في القيادة هو غالباً الوحيد الذي ينجح داخل المؤسسات غير الربحية، وقد اكتشف أوستن أنه يزداد أهمية في الشركات الربحية أيضاً. وكما أخبره أحد المديرين التنفيذيين: «إنها قيادة في بيئة حيث لا يجب بالضرورة اتباع هذه القيادة. وهذه الخصائص هي ما تحاول تعزيزه ضمن العمل».

3: طريقة جديدة للبدء

فيما يخص الأشخاص المبتدئين في العمل»، يقول ماثيو جي شينمان، الأستاذ المساعد في كلية الدراسات العليا للعلوم الطبية في جامعة ييل: «قد تكون خبرة العمل التطوعي من إحدى الأشياء القليلة التي عليهم أن يضعوها في ملخصات أعمالهم». «في الأعمال غير الربحية قد يحظى المدير التنفيذي غير الخبير بفرصة لإدارة اجتماعات، وعمل الميزانيات ومهام الجهد التسويقي، الذي ربما لم يتوافر له بعد في العمل الربحي المنافس».

4: سلطة التفويض

تظهر الدراسات أن العمل التطوعي يحمل معنى التفويض الذي يتجاوز النشاطات التطوعية نفسها، ليصل إلى عمل الشخص وحياته أيضاً. يصف

تشينمان هذا التفويض (مساعدة الآخرين) على أنه «ينبع من إحساس متزايد بالالتزام، وتعلم مهارات جديدة، وشعور طيب إزاء مساعدة الآخرين، واكتساب احترام النفس، وتعزيز الرضا بالحياة، والتقليل من النفور والعزلة». ويشير الدكتور لويس إلى الشيء نفسه: «أعتقد أن الميزة الأساسية الأعظم هي أَرْيَحِيّة (غيرية). العمل لمصلحة كلية أمراض القلب، يعني العمل لمصلحة مؤسسة تمثل ميزة في ميداني المفضل».

5: فرص توسيع الرؤية

التوسع هي ميزة العمل التطوعي كما لاحظ كل من اتصلنا به من أجل هذه المقالة. وقد وجد البحّاثة والمتطوعون على السواء: أن النشاطات التطوعية التي تختلف عما نقوم به في مكان عملنا، تقدم لنا كشفاً قيماً لرؤى وأفراد ومشكلات أكثر تنوعاً. ويتفق لويس مع هذا الرأي عندما يقول: «بمشاركتي في مؤسسة وطنية تتعامل بقضايا وطنية، اطلعت على سلسلة واسعة من وجهات النظر. واستطعت العودة إلى ولاية أوهايو، والقول: تلك هي الطريقة التي اتبعناها هنا. ولكن دعوني أقول لكم: كيف يقومون بالعمل في مكان آخر».

توسيع منظور المرء ربما سيكون على القدر نفسه من الأهمية، كتوسيع مجال نشاطاتنا لتتجاوز المنزل ومكان العمل. في مقابلة أجراها أوستن، قال أحد رؤساء الشركات: إن «مشاركته المعمقة كموظف في هيئة مالية محلية كانت تجربة رائعة، أعادت التوازن في حياته، وأفادته كمصدر دعم وتثبيت في أثناء مدة مواجهته مشكلات في عمله».

6: مزيد من صيغ التنوع

وجد أوستن أن كثيراً من المديرين ذكروا أن التعامل مع وجهات نظر وأشخاص متنوعين جدد هو أحد أولى مزايا العمل التطوعي. قال أحد المديرين التنفيذيين: «إنه من السهل على أحد سكان الضواحي الذين يكسبون دخلاً عالياً أن يصبح منعزلاً عن وقائع الحياة اليومية والقضايا السياسية وقضايا المجتمع التي تؤثر في عمله».

ذلك النوع من التعامل، كما ذكرته المحاسبة هوو، هو الميزة الرئيسة، وتلاحظ المحاسبة أن «العمل التطوعي يجمع معاً أناساً ما كانوا بالضرورة ليجتمعوا لو لا هذا العمل التطوعي.. التعرض لأشخاص ذوي خبرات وخلفيات متنوعة يساعدك على أن تدرك أن الناس أساساً متشابهون أكثر من كونهم مختلفين».

ويرى دينيس لي، من واشوفيا نورث كارولينا، فوائد في العمل مع مديرين يتعاملون في مناصبهم المأجورة مع موظفين من مختلف الأنواع. في اجتماعات مجلس الأمناء لمشروع المزايا في الصليب الأحمر من المألوف سماع زملائي يقولون: «حسنٌ، هاهي الطريقة التي عالجنا بها ذلك في شركة VISA أو ARCO، لقد فعلنا ذلك بهذه الطريقة». يقول أوستن: إن كثيراً ممن أجرى معهم مقابلات ردّدوا التعليق نفسه. قال أحد كبار نواب الرئيس في شركة (دوراسيل العالمية): إنه يذهب إلى الاجتماعات ويرجع عادة بمزيد من الأفكار. لدينا بعض الموظفين الذين عملوا فقط في شركة دوارسيل، وكانت لديهم أعمال نشطة وقوية، ولكن لم يكن لديهم مجال واسع للتعامل مع الآخرين.

7: طريقة الغريب في الدخول

روب رينجر، مهني التسويق، انتقل مع زوجته وطفليه من ضواحي مينيا بوليس إلى بلدة صغيرة في ريد لودج، مونتانا: «سرعان ما شاركنا في نادٍ للفتيان والفتيات هنا»، بحسب ما يتذكر. «الذي جذبنا على نحو رئيس كان حاجات كثير من الأولاد الذين لم تكن أسرهم بوضع مالي جيد. ولكن العمل التطوعي كان طريقاً للقاء كثير من الناس، وإظهار أننا نهتم بالمجتمع، ونكسر الحواجز غير المرئية لكوننا كغرباء بدايةً».

8: ليس مفيداً فقط - مفيد لك!

«يرتبط السلوك الأريحي بالصحة الجسدية والعقلية الجيدة» كما يقول الطبيب كينث آر. بيليتيير من كلية طب ستانفورد، الذي يركز على أبحاث الإدارة. وقد وجد بيليتيير في دراسته أنماط حياة 53 قائداً من كبار الناجحين، الذين ضمهم كتابه «العقل السليم في الجسم السليم»، ارتباطاً بين الأريحية والعمر الطويل.

«وهنا لدينا قضية الدجاجة والبيضة» كما يلاحظ. «هل الصحة الجيدة تجعل إنساناً ما أميل إلى التطوع أو إظهار المشاعر الطيبة؟ هذا لا يمكن الإجابة عنه، ولكن نعرف على الأقل أن هناك تفاعلاً بينهما».

هل يجب عليَّ أن أندفع إلى العمل التطوعي لأجل الشهرة والمجد على صعيد العمل؟

كلا. على الرغم من أن الفوائد الأساسية يمكن في حد ذاتها أن تجعل التطوع تحركَ عملٍ ذكيٍّ، إلا أن الباحثين والمسؤول عن المتطوعين

يتفقون على أن أي مكاسب من هذا النوع هي ثانوية أمام مشاعر الرضا بالقيام بالعمل الخير لأجل الخير. تقول المحاسبة «هوو»: «الفوائد المهنية عظيمة، ولكن الفوائد الاجتماعية تفوقها».

يؤكد تقرير أوستن أن هذا الشعور واسع الانتشار. يقول: «الخدمة يحركها الإيمان والاعتقاد، والاعتقاد بالمهمة غير الربحية هو السبب الأول الذي أعطاه أصحاب الردود فيما يتعلق بالعمل الطوعي، وكانت نسبته 64% والباعث الثاني الأقوى هو رد شيء ما إلى مجتمعك، وكانت نسبته 60%».

يقول تشينمان، من جامعة ييل: إن أكثر الفوائد قيمة في المشاركة في العمل التطوعي لا بد أن تكون «هادفة»، هذه هي المعتقدات الشخصية التي تكون في «صف واحد مع أهداف المؤسسة»، بحسب تعليق تشينمان. «أستطيع أن أتخيل بسهولة أن المدير التجاري، بعد قضاء الأسبوع، مهتمّ على نحو رئيس بالصورة المالية للشركة، فهو يسعى إلى أكثر من مجرد فرصة للقيام بشيء ما للآخرين». ويضيف: «ومع ذلك فلا حاجة أن يكون هذا الهدف الأولي دون مكاسب مهنية ترافقه».

هل من محاذير أخرى عليَّ الانتباه لها؟

نعم. الأستاذ أبراهام واندرزمان، بالتعاون مع تشينمان، قام بمراجعة مطولة للمنشورات الخاصة بتكاليف وفوائد التطوع في مؤسسات المجتمعات المحلية، وهو ينصح بالدراسة المتأنية للتكاليف ومنها الوقت، والطاقة، والمصادر المادية. «من المهم أن أقدّر التكاليف

بقدر أهمية تقديري للفوائد. ما الذي سأتخلى عنه للقيام بهذا التطوع؟ ما الذي أتعهد باكتسابه؟ بالقيام بذلك تكون أكثر قدرة على الاستفادة من وقتك التطوعي بحكمة بزيادة الفوائد والتقليل من التكاليف، وستكون أكثر انسجاماً للاندماج في مؤسسات تفهم تكاليف العمل التطوعي، وتسعى إلى التقليل من تلك التكاليف للأشخاص الذين يعطون المجموعة وقتهم وجهدهم ومصادر أخرى.

كيف أشارك؟

هذا يعتمد على أشياء. إذا لم تكن منضماً حالياً إلى أي مجموعة مجتمع محلي، وترغب في تحديد واحدة تنسجم مع اهتماماتك، فإن تشينمان يقترح الاتصال بالمكتب المحلي لـ يونايتد وي أو اتحاد منظمات خيرية مماثل. «يدير كثير من هذه المكاتب المحلية مراكز العمل التطوعي»، وينصح أوستن بـ «بعض التأمل والتفكير في ذاتنا حول نوعية المشاركة التي تهمنا بالضبط، وماذا نأمل أن نحقق في نهايتها. اتصل بشبكات العمل غير الربحية -بداية على الأقل عبر الزملاء المتطوعين الناشطين. ولكن إذا كانت اهتماماتك محددة جدًّا، ولا يمكنك تحديد سوى عدد قليل من المؤسسات، عندها، تستطيع التقدم إليها مباشرة للسؤال عن فرص التطوع». ويزداد عمل برامج إيجاد فرص العمل التطوعي عن طريق اتحادات خريجي الجامعات وغرف التجارة، كما يوضح أوستن. الأمثلة على ذلك تشمل المجموعة الاستشارية التطوعية في نيويورك ومجلس التطوع التجاري، وقد أُسس الأخير عام 1992 بتحالف مجموعتي كليفلاند للتجارة وسيفيك.

وكما تشير علينا المحاسبة هوو: «إذا لم تكن تؤمن بالمؤسسة بقوة، لا تعرض أن تخدم كمتطوع. ولكن إذا كنت تؤمن بالمؤسسة لا تتردد». وتصف هوو ردًّا تكرر في جميع خبراتها التطوعية: «وجدت أنه إذا قمت بالخطوة الأولى بوضع قدمك في المدخل، ستفتح جميع المجموعات لك الباب على مصراعيه».

قراءات إضافية

"Community Service: More Rewarding Than You Think" by Judith A. Ross (*Harvard Business Review*, July-August 1997)

"The Invisible Side of Leadership" by James E. Austin (*Leader to Leader*, Spring 1998, Jossey-Bass Publishers)

Learned Optimism by Martin E. P. Seligman (1998, Pocket Books)

Corporate Volunteer Programs: Benefits to Business (1993, Points of Light Foundation, Washington, D.C.)

A Corporate Employee's Guide to Nonprofit Board Service by Carol E. Weisman (1996, National Center for Nonprofit Boards, Washington, D.C.)

Reprint U9808A

هل يجب عليك أن تتولى تلك المهمة الخارجية؟

جيم بيلينغتون

أُدعُها الحكمة التقليدية الجديدة: إذا لم تحصل على خبرة خارجية في مرحلة ما من عملك الإداري، فلربما لن تنجح في الوصول إلى المكتب الرئيس في القرن الحادي والعشرين، الذي يسير دائماً نحو العولمة. انظر فقط إلى الرؤساء التنفيذيين لثلاث شركات كبيرة أمريكية لصناعة السيارات، الذين كانوا إيجابيين في حديثهم - جميعهم أمضوا حقباً زمنية رئيسة يديرون فروعاً في بلدان خارجية. أو ألقِ نظرة على الدراسة الميدانية التي أجرتها فوستر هيجينز، وهي شركة استشارية عالمية، حول مزايا المستخدمين، قد ترتفع النتيجة وهي حيث إن 57% من الشركات التي لديها أكثر من ألف مستخدم تخطط لإضافة مديري الاغتراب في السنوات القليلة القادمة، ولكن هل كنت ستخمن أن 72% من الشركات الأصغر التي استُطلعت خططت للقيام بذلك أيضاً؟ على أي حال فيما يخصك، من الممكن في معظم الحالات

أن تكون الحكمة التقليدية غير صحيحة. نعم السادة: ايتون، وسميث، وتروتمان جميعهم أمضوا وقتاً في أوروبة (فيما يخص تروتمان، لأنه ولد ونشأ هناك). ولكن صناعة السيارات هي واحدة من اثنتين من الصناعات الأمريكية القابلة للنقاش، التي لها تاريخ طويل يمتد عقوداً في تقدير الخبرة الأجنبية.

والعمل الآخر هو المصارف. وماذا عن الدراسة الاستطلاعية التي قام بها البروفسور دوغلاس ريدي، من كلية آرثر دي ليتل لإدارة الأعمال، وقد وجد أن ما بين 30% إلى 40% من المديرين الأمريكيين العاملين في الخارج قد عادوا إلى الوطن قبل الوقت المحدد لإنهاء مهامهم – عموماً هذه إشارة سيئة. فضلاً عما ينتظرك عندما تعود، وإذا كنت في مهنة تقانة المعلومات السريعة التطور والتحرك خاصة. يقدّر تشارلز بولاشي من شركة فين ويك بارتنز، وهي جزء من مجموعة شركات عالمية تقوم بأبحاث في مجال تقانة المعلومات، أن أكثر من 50% من مديري نظم المعلومات الذين يعودون إلى الوطن ينتهي بهم المطاف إلى أن يكونوا عاطلين عن العمل مدة تصل إلى سنة.

اتخاذ القرار

إذا قدم لك صاحب عملك مهمة خارج البلاد، احذر قبل أن تخطو وتصعد الطائرة الآتية إلى براغ. إضافة إلى ذلك، الأسئلة التي ستسألها لنفسك قبل قبول أي منصب جديد، منها كيف سيكون الأمر لو رفضت ذلك؟ أوجد الإجابات عن الأسئلة الآتية:

1: هل شركتك تقدر حقًا الخبرة الخارجية؟

بعض مقاييس مزاياه الحسنة في هذا المجال:

- هل لدى كثير من فريق الإدارة العليا في الشركة جَوْلَات خارجية في سيرهم الذاتية؟
أو هل ارتقوا السلم المشترك دون الابتعاد أبداً عن مقرات الشركة أو مركزها الرئيس؟

- هل تعمل الشركة جاهدة لتأكيد أن المهمات الخارجية تحقق النجاح؟ وهي إشارات إلى أنها تشتمل على تحضير حقيقي سابقٍ وقلق مشترك على صلاح الأسرة كلها.

- هل تتم الإيفادات الخارجية بانتظام؟ هل تشارك بها دائرة الموارد البشرية؟ في الشركات الذكية يشارك النائب في مجلس الإدارة بنفوذه في إرسال شخص ما في وظيفة خارجية، في حين أن معظم الحالات تقريباً يكون فيها مدير خط إنتاج هو الذي يوصي بإرسال هذا الشخص.

في شركتي At & T, Dow وMotorola يساعد الجميع مديريهم الواعدين على تنظيم برامج عمل مفصلة لثلاث حتى خمس سنوات، وتشتمل على عَدِّ الخدمة الخارجية جزءاً من الخطة.

يقدم البروفسور كريس بارتليت من شركة HBS إطاراً أكثر تطوراً لتحديد جدِّيَّة شركتك جادة في تقدير الخبرة الخارجية. يلاحظ أن الشركات الأمريكية التي تقوم بأعمال في الخارج تنقسم نموذجيًّا إلى أربع فئات في مقاربتها للعمل الدولي والخدمة في الخارج.

إذا عرفت أنك بحاجة إلى منصب خارجي ...

حسنٌ، قررت أن جولة خارجية ستكون مهمة لعملك. الآن، كيف تتصرف حيال ذلك؟

يوصي الخبراء بخمس خطوات:

- أخبر رئيسك أنك تريد الذهاب. وبالرغم مما يبدو ذلك بسيطاً، يرفض كثيراً من الناس أن يفعلوه معتقدين، على ما يبدو، أن الشركة بكل حكمتها تتنبأ برغبتهم الخفية أو أنها ستقدم عرض عمل خارجي كقضية مفروغ منها. إذا لم تتهيأ لك المناسبة على نحو طبيعي، اذكر رغبتك في جلسة مراجعة الأداء الآتية.
- قم بعملك جيداً في وطنك. وفقاً لدراسة أجرتها الدولية لتوجيه الموارد على خمسين مؤسسة كبيرة، اتضح أن الشركات تنتقي للمهمات الخارجية مستخدمين استناداً إلى خبراتهم التقنية أكثر من تمكنهم من الثقافات المتعارضة في العالم. تعطى أكثر الأعمال أهمية إلى أشخاص كان لهم أفضل سيرة مقرونة ببعض قابليات العمل الملموسة.
- تعرّف عمل شركتك الدولي.
- كجزء من الخطوة الثالثة تعرّف فريق شركتك الدولي.
- تعلم لغة مفيدة لك في مهمتك الخارجية، وأحِطْ صاحب عملك علماً بأنك قمت بذلك.

يقول كريس بارتليت: إن الشركات التقليدية كشركة كراون كورك وشركة سيل تنظران إلى المهمات الخارجية على أنها مهمات فنية تقنية أو سفيرية -نقل رسالة أو آخر التقانة من مراكز الإدارة أو المقرات- ولا يقدّرون بوجه خاص التعلم الذي يحدث نتيجة الانغماس في ثقافة أجنبية: كطريقة لها قيمتها في تحسين أساس العمل عندهم. تنظر الشركات ذات الجنسيات المتعددة مثل ITT إلى الفروع أو الأقسام الوطنية على أنها، أساساً، وحداتٌ منفصلة قائمة بذاتها، ويتبنون النظرة الضيقة إلى الوظائف الخارجية على أنها خطوات في مسار عمل نحو مسؤولية أكبر ضمن تلك المنطقة الجغرافية.

أما الشركات العالمية مثل Boeing، التي تسعى إلى تماثل الإنتاج بأقل درجة من الاختلافات عبر الدول، فإنها تقدّر فاعلية العمل في الخارج وليس بالضرورة ما تتعلمه من المهمة الخارجية. وعلى النقيض من ذلك، فإن شركة عالمية مثل P&G تحاول تحقيق كلا الأمرين: الفاعلية على مستوى العالم، والتجاوب المحلي، وتقدّر ما تستطيع أن تُحضِرَه معك من الخارج للمساعدة على تثقيف الشركة. مثل تلك الشركات تسعى إلى دعم وتعزيز معرفتها في كل أنحاء العالم، وتقدم المهمات الخارجية التي من المرجح أن تثبت أنها الأجدى مهنيًّا وثقافيًّا.

2: هل تقدّر صناعتك الخبرة الخارجية حقًّا؟

حتى إن قدّرت شركتك ذلك، فإن الجزء من العمل الذي اخترته كمهنة قد لا يفعل ذلك. تذكر كل أولئك المديرين في تقانة المعلومات الذين عادوا إلى الوطن ولقوا ترحيباً بارداً.

إذا كانت شركتك تفضل الاختصاص التقني على ثقافة الإدارة العامة، فربما عليك أن تستبعد الحقبة الزمنية الطويلة في الخارج. وكما ينصح بارتليت: «إذا أردت أن تصبح الخبير العالمي الرئيس في العقود المالية، ابقَ في نيويورك». «المهمة أو الوظيفة الخارجية ليست أساساً للتعلم التقني، ولكن للمعرفة الدولية».

3: كم تريد أن تعمل في الخارج؟

كن صادقاً! المديرون الذين يفكرون في الوظيفة الخارجية على أنها في المقام الأول بطاقة لإثبات حضور، نادراً ما ينجحون عندما يصلون إلى هناك. اختيار بلد أو لغة لأنه أو لأنها شائعة يدل على افتقار إلى الإيمان الراسخ الضروري. القوة الراسخة تنبع من عاطفة شخصية تجاه الوظيفة، وهذا هو المهم. «اختر البلد الذي تحب» يقول بارتين. لو كنت في سنِّ الخامسة والثلاثين، لاخترت بلداً كان في صميم اهتمامي – لنقل، بلداً كان لي أو لأسرتي فيه بعض الصلات التاريخية، ثم كنت سأحاول أن أتعامل مع هذه المهمة كوسيلة لكي أتعلم بقدر ما أستطيع كيفية الإدارة على مستوى دولي. وكنت سأحاول بناء شبكة علاقات في كثير من البلدان».

4: هل تستطيع أسرتك التعامل مع هذا؟

يلاحظ المستشار ريدي أن غالبية المديرين الذين يعودون من مهماتهم الخارجية قبل المدة وقبل الأوان المقرر، إنما يقومون بذلك لأن أسرهم كانت تعاني من مشكلة التكيف مع الحياة في البلد الجديد.

«المهمة الخارجية هي غالباً اختصار للوقت» كما يقول ريدي. «يمكن أن ترجع أنت وأسرتك 40 عاماً إلى الوراء إذا كنت تعمل في بلد من البلدان النامية. التكيف ليس قضية ثقافة ولغة فقط، ولكن وسائل راحة أيضاً. ستحتاجون إلى كثير من دعم بعضكم بعضاً». الذي يجب أن تبدأ بتحضيره من البداية هو إدخال كل أفراد الأسرة إلى موقع القرار، فيما يتعلق بالمهمة الخارجية عندما تبدأ بالتفكير في ذلك الأمر.

التوافق والانسجام
مع دورك الحالي

إدارة عملك لا تعني بالضرورة تبديل أعمالك. أحياناً يمكن للتوافق والانسجام مع دورك الحالي وصقل مواهبك في العمل أن يحوّل عملاً غير مرضٍ إلى عمل مجدٍ.

تزودك المقالات التي ستجدها في هذا القسم بالخطوط الرئيسة لكي تقوم بتعديلات أصغر على عملك الحالي وتحسين مجال مهاراتك. وستكتشف على نحو محدد كيف تضع أهدافاً جديدة عبر التدريب وإدارة الوقت والطاقة على نحو أكثر فاعلية، وتعزز مهاراتك الشخصية في التواصل وتحسين علاقتك بالمشرف على عملك.

هل أنت مستعد لمدرب تنفيذي؟

مونسي جي. ويليامز

آخر ما يقدمه لنا عصر خدمة المستهلك الآن هو الخدمة الثقافية: المدرب الخاص التنفيذي، بعد أن قدم لنا الحاسوب الشخصي، والمدرب الشخصي، والمتسوق الشخصي، ومنظم المواعيد الشخصي -صانع الزواج والتحالفات سابقاً- تسعى الشركات والأفراد، في إطار تيار ينمو منذ أكثر من عقد، إلى مشورة مدربين مختصين يتمتعون بالحماسة والاندفاع لإحداث تغيير واسع النطاق في مكان العمل. لا يوجد تعداد محدد لعدد المدربين المختصين الممارسين في الولايات المتحدة وفي الخارج -حتى الآن، يمكن أن يكون بالآلاف- وليس هناك إثبات أو شهادة لضمان النوعية والمواصفات، وقد ازدادت مراتبهم عن طريق مختصي التشغيل الذين يبحثون عن عمل جديد. إذا كنت تفكر في استخدام واحد منهم، إليك في الآتي كتاباً مبسطاً مختصراً عما يمكن أن يعمله المدربون لأجلك.

لماذا المدرب؟ المديرون في المؤسسة المرنة والمتغيرة اليوم لا يستطيعون إنجاز العمل بإعطاء الأوامر، عليهم أن يبتكروا في العلاقات بالأشخاص

في كل أنحاء المؤسسة. ومن جانبها تطلب المؤسسات الساعية نحو الإنتاجية، مستوياتٍ عاليةً ومستمرة من الأداء من كل موظف. ويقول روبيرت لي، وهو مدرب ذو باع طويل، ويترأس الآن مركز القيادة المبدعة: إن التركيز الحالي على النتائج السريعة وعلى المدى القصير «قد وضع حدًّا للتصرفات القاصرة والشاذة في العمل».

ويشير الظهور المتزايد للمدربين في عالم التجارة والعمل على تحويل كبير رئيس في المواقف التنظيمية تجاه إدارة المستخدمين. ويظهر التدريب على الأقل في بعض الأماكن إقراراً مستنيراً بأن الناس ينضجون ويتغيرون. «كان الموقف عادة: هذا هو حال «جو» لا يتغير. الموقف الآن: «جو» هو الذي لديه احتياجات تطويرية عليه مواجهتها. كيف نضع «جو» على مسار النمو والنضج؟».

ولأن التدريب الخاص يمكن أن يكون له تأثير حقيقي في أداء المدير -أكثر من دورات التدريب العادية- لذلك يقول كثيراً من المحترفين في الموارد البشرية: إن الشركات الميالة إلى النشاط مثل أمريكان إكسبرس، وكورنينج، وهوليت - باكارد، ومورغان ستانلي، وفيليب موريس، قد بدأت بتقديم تدريب خاص كجزء من تطوير القيادة. ولكن الحقيقة الصريحة تبقى وهي أن معظم المديرين الذين يتم اختيارهم للتدريب الخاص يُستهدفون، لأن «هناك شيئاً ما لا يسير على ما يرام بلغة التجارة التي تخلو من اللوم».

يجتاز المتدربون عملية تشمل تقويماً، ووضع الأهداف للتغيير والتحسين، وخطة لتحقيق هذه الأهداف. وتستمر الجلسات من ثلاثة

أشهر إلى سنة مع المدرب. والتقويم الأكثر شمولاً هو الذي يستجمع معلومات من كل الجهات وبزاوية 360 درجة، حيث يجمع فيها المدرب معلومات عن طبيعة «جو» الذي سيعمل معه، ويجمع هذه المعلومات من كل واحد حوله - النظراء، والرؤساء، والمساعدين. وتجري غالباً جلسة استرجاع للمعلومات، التي يستمع فيها المتدرب للنتائج، بعيداً عن موقع العمل على مدى يومين أو ثلاثة ولسبب قومي: على الرغم من حرص المدربين على تقديم الجيد والسيّئ معاً، إلا أنه ليس هناك شيء أكثر إحباطاً من مواجهة المرءِ ذاتَه.

تقول كاترين وليامز، وهي شريكة في KRW الدولية، وهي شركة تدريب مقرها في وينستون سالم: «يغضب الناس أحياناً ويبكون أحياناً» ثم يتابعون العمل. يستخدم التقويم الشامل 10% فقط من حالات التدريب كوسيلة لاختيار مديري تنفيذ من كبار المراكز ممن ليست لديهم أي فكرة عن الأثر المدمر في الإنتاجية نتيجة عجزهم عن الوثوق بالمساعدين. السبب هو أنه مكلف، ويشغل وقت ما يقرب من 20 موظفاً آخر لكل من يتلقى التدريب.

المجلدات مليئة بالمعطيات التي قد تساعد على توسيع خدمة عمل، يراها بعضهم، أنها قد تتيه كثيراً وتدخل عالم الانفعالات والمشاعر، (وقد يتطلب الأمر بعض التبرير عندما يصل الثمن إلى 175 دولاراً للساعة حتى 10% من التعويض السنوي للمدير التنفيذي).

ولكن يقول المدربون: إن معظم سقطات العمل يمكن التنبؤ بها بما يكفي العين الخبيرة لكي تحددها دون جميع هذه الأوراق التدريبية.

يرافق بعضُ المدربين المتدربين لديهم كظلهم ويتبعونهم في كل مكان ويدونون الملاحظات، وهذا أسلوب بديل للمعلومات الشاملة المستقاة من الذين هم حول المتدرب فيما يخص المديرين الذين مشكلاتهم أقل خطورة، ذلك المستوى من التقويم قد لا يكون ضرورياً ولا مكلفاً. تأتي كثير من المعلومات من رئيس العمل فقط الذي يحتفظ بها، ثم يركزون حصرياً على تجربة الأساليب المبتكرة في علاقة المتدرب مع رئيسه. يقول بعض المديرين: إنهم يقدّرون الموقف فقط بالتحدث إلى الشخص الذي يجب مساعدته. واحدة من هؤلاء المدربين هي «مارلين بودر-يورك»، وهي طبيبة عيادة نفسانية في نيويورك التي غالباً ما يطلب خدمتها الأفراد أنفسهم وليس أصحاب العمل. تقول مارلين: «لدى الناس أنماط مختلفة من السلوكيات والمعتقدات، وعندما يتحدثون أستطيع فهم مواضيعهم عندما أسمعهم».

أبسط مواقف التدريب تشتمل على التلاؤم: جوزفين أتت من ثقافة غير منضبطة ومشاكسة، تولي تقديراً زائداً للأداء الفردي والموقف المهيمن، الذي يعني أن تصرخ في وجه المدير عندما يصيح. إلا أن عملها الجديد في مؤسسة كوليجيا ليتي إنك يتطلب أسلوباً أكثر هدوءاً واسترخاءً.

أو قد تكون الخطوة التي تتطلب التدريب ليست من مؤسسة إلى أخرى، ولكن من درجة على سلم الترقية إلى الدرجة الآتية. تقول كاثلين ستريك لاند، المديرة التنفيذية الأولى في مجموعة ستريك لاند، وهي شركة استشارات في الموارد البشرية مقرها نيويورك: غالباً ما يحتاج المديرون إلى المساعدة في ثلاث مراحل من عملهم: عندما يتولون الإدارة، وعندما يرتقون إلى منصب أعلى في الإدارة، وعندما يدخلون إلى فريق الإدارة التنفيذية العليا في المؤسسة.

وتتغير في كل مرحلة قوانين ومتطلبات النجاح الدقيقة. تقول ستريك لاند: «عندما ترتقي في مسيرة عملك، فإن الاتصالات والعلاقات تتزايد أهميتها. معظم الناس لا يدركون ذلك. إنهم ما يزالون منكبين على الأداء فقط». لورين آشويل، نائبة رئيس التطوير والتدريب في شركة مورغام ستانلي: «المديرون الجدد ناجحون كأفراد، والآن هم بحاجة أن يقوموا بالإدارة عبر الآخرين. ليس بالواضح لقادة التطوير ما هو الشيء الذي يكسبونه مع ذلك، فهم يعرفون ما يخسرون: إنه حبل الإنقاذ للشيء الذي جعلهم ناجحين».

يستطيع المدربون أيضاً مساعدة نماذج الشخصيات العامة، كي تكون أكثر فاعلية وأقل انفعالاً في العمل. تحدث الأخطاء الوظيفية البارزة عند طرفي الطيف الإنساني: هناك الأشخاص العدوانيون، المستفزون، المحبون للسيطرة أو المتوجهون على نحو كبير نحو أداء المهمة، بحيث إنهم لا يقيمون علاقات جيدة مع الزملاء، وفي الطرف الآخر من الطيف هناك الأشخاص الانطوائيون والخجولون. يعمل المدربون

كمعادل تنظيمي لمستشار الزواج، يعلّمون الناس كيف يوضحون القضايا ويسوون النزاعات، ويخفضون من سلسلة الأوامر. تقول كاترين ويليامز: «النزاع كله في معظم المؤسسات هو عمل لا نهاية له». لندرس خبرة مدير تنفيذي في مصرف له 40 عاماً من الخبرة، الذي لم يكن أسلوبه القاسي في المطالبة ناجحاً عندما غير الشركة: «أتيت من ثقافة سريعة التحرك، تتوجه نحو النتائج وتحتضن التغيير – وهذا ملائم لي. الثقافة هنا تريد التغيير ولكنها تخشاه. تريد التوجه نحو النتائج ولكنها ليست كذلك حتى الآن. كيف تصل إلى هناك ما يزال أكثر أهمية مما تفعله». انزعاج هذا الشخص، سيء التلاؤم، أثار غضب ذوي الميول الطبيعية، وعمل على استفزاز الزملاء: «أصبحت فظًّا، وعنيداً، وأدفع الأمور دفعاً. كنت متوتراً، ومضغوطاً، وكنت أبدو عدوانيًّا وقاسيًّا. كنت أفقد الإدراك لما كان يجري حولي في الغرفة –الفاعليات ما بين الأشخاص، دقائق الأمور التي كانت مهمة للحصول على قبول لأفكاري».

كانت الميزة الأساسية للتدريب هي جعل المدير مدركاً لما كان يجري. «أنت لا تندفع إلى داخل مطعم، وتقول: أريد طعاماً الآن! قدموا لي الطعام» كما يقول المدرب. «وكذلك لا يمكنك فعل ذلك في مكان العمل أيضاً». أو كما يبين المدرب يمكنك ذلك – ولكنه لن يجدي.

إذا تم اختيارك للتدريب، فإن الموقف كما يقولون: هو الامتنان، وإن يكن مشوباً بقليل من الحذر. أنت قبل كل شيء استلمت خريطة معدة لطريق النجاح. وأنت محظوظ في القرن الحادي والعشرين وأنت في خدمة شركة تقدرك برغم عيوبك، وبالفعل تريد أن تكون أنت

استثماراً لها. والآن، إلى التحذير: السرية قضية حاسمة. ما لم تكن تدفع أنت بنفسك للمدرب، فأنت لست زبوناً له؛ المؤسسة هي الزبون. اطلب اتفاقاً صريحاً سابقاً لما سيقوله المدرب لصاحب عملك. تشمل المعلومات الملائمة للمشاركة الأهدافَ التي وضعت، إذا كنت تحضر في المواعيد المحددة وتعمل باتجاه أهدافك، وهل تحرز تقدماً أم لا. وتشمل المعلومات غير الملائمة المشكلات الشخصية مثل الاكتئاب والصعوبات الأسرية.

إذا أردت استخدام مدرب خاص بك، اتصل بمسؤولي الموارد البشرية المختصين في شركتك أو بالقسم المحلي للجمعية الحرفية مثل الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير. اختر مدرباً لديه ثقافة رسمية نظامية في علم النفس أو التطور التنظيمي إضافة إلى الخبرة في فاعليات عالم الأعمال الواقعي.

في الوقت الذي لا يكون التدريب الذاتي بدرجة صعوبة إجراء جراحة ذاتية، فإن المدربين لا ينصحون بأن تكون مدرباً لنفسك. تقول ستريك لاند: «من الصعب جداً أن تعرف ما لا نعرفه». والصحيح أيضاً أن الطبيعة البشرية بما جُبلت عليه، فإن معظمنا يميل إلى الهروب من الحقائق التي نحن بأمس الحاجة إلى سماعها. على كل حال، إذا دُفعت إلى الإدراك والتفكير الذاتي، فإن «مهندس العمل»، وهو نظام يساعد الناس على إيجاد خططهم الخاصة بتطوير العمل، قد يساعدك في المضي قدماً. إنه يعتمد على البحث الميداني في كيفية وسبب نجاح وفشل الناس، وقد أجري هذا البحث في مركز «القيادة المبدعة». قام

بهذا البحث مايك لومباردو، مدرب ومعلم خاص سابق وشريكه بوب إيشينغار. متوافر في كتب التدريب وصفحات البرامج سوفت وير عبر:

Lominger Ltd. in Minneapolis. أما أولئك الذين يفضلون وسادة النسيان المريحة، التي تجلب معها الاعتقاد أن المشكلة دائماً هي مشكلة شخص آخر، فلعل هذه المقالة تعرّفك إمكانية أن تكون أنت أيضاً المستفيد من جرعة استقصاء ذاتي في عالم الإدارة والنضج. لقد ولى زمن إخفاء كل شيء تحت الغطاء التنظيمي بما في ذلك من نقائصنا.

مساعدة المدير التنفيذي المنهك

كيف تدير «الانهماك والقلق؟»

أجراس المركبة تقرع. هل تستطيع سماعها؟ ربما لا. من الممكن أنك تستمع عوضاً عن ذلك إلى دقات الساعة المنذرة بالموعد النهائي لكي: تأخذ طائرة، تعقد اجتماعاً، تنهي تقريراً، تصعد قطاراً، تحضر مؤتمراً، ترد على مكالمة.. ليس التحدي هو أنه يوم عمل محموم قلق. التحدي هو أنه كذلك طوال الوقت. إذا اعتقدت أن هذه مسألة أو مشكلة شخصية فأنت على صواب (من يعرف أفضل منك - ما عدا أو ربما تكون زوجك وأطفالك؟). ولكنها أيضاً قضية الإنتاجية.

كونك قادراً على أن تعيش وتعمل تحت الضغط المستمر لمطالب العمل، هي مقدرة مهنية أساسية يجب على كثير منّا أن يتمكنوا ويبرعوا فيها. توم براون، وهو مستشار إداري في لويس فيل، كنتكي، يسمي تلك الحالة الثابتة وغير المستقرة: الانهماك المحموم في العمل.

الانهماك في العمل اليوم لا يشبه أي شيء طُلب من الإنسان المعاصر إدارته من قبل.

في الوقت الذي شاع تعبير «الانهماك» في السبعينيات لتفسير الانهماك أو الاستنزاف الشخصي الذي حل بالمهنيين المسرعين في مسار عملهم بما في ذلك ممّا يُسمّى المهن المساعدة، مع ذلك يعتقد الخبراء أن مديري اليوم يعانون من نظام استنزاف جديد برمته.

«لقد غيرنا معنى أن يكون لديك عمل»

إننا نعرف عن التقانة، العولمة ونضوج الأسواق الأمريكية، ولكننا قد لا نعترف بمدى التغيير الذي أحدثته تلك الظواهر بطبيعة العمل. تقول كريستينا ماسلاش، أستاذة علم النفس في جامعة كاليفورنيا-بيركلي والمؤلفة المشاركة في كتاب «حقيقة الاستنزاف»: «لقد غيرنا معنى العمل». أهداف الأداء الموضوعة الآن أصبح من الصعب تحقيقها في كل سنة مالية أو ربع سنة لاحقة. هناك مجالات تحكم للمديرين اليوم وسيطرة تتسع على الدوام. في المؤسسات التي لا حدود لها، يستمر العمل على مدار الساعة. يتخذ الموظفون ورفاق العمل مواضعهم على بعد قارات. مؤتمر بالهاتف في التاسعة صباحاً من المقرر أن يشغل

تعرف أنك مدير تنفيذي مستنزف عندما..

ألهمني هذا الاختبارَ المختصر غير العلمي الفصلُ الافتتاحي لكتاب ماسلاش وليتر، «حقيقة الاستنزاف»، إضافة إلى الخبرات الحقيقية لمدربين حول العالم. إذا أجبت بـ «نعم» عن أكثر من نصف الأسئلة هنا، فأنت في نوبة انهماك محموم في العمل، وتحتاج أن تتخذ نوع الخطوات التي وصفناها لكي تحول الموقف لمصلحتك.

عندما تسمع عبارة «لعبة الشطرنج الاقتصادية العالمية»، هل ترى نفسك بيذقاً على رقعة الشطرنج؟

هل ترى التقانة عدوتك أكثر من كونها مساعداً على إنجاز عملك بسهولة أكثر؟

هل تشعر أنك تُوجه إلى الجزئيات والتفاصيل من قبل سلطة أقوى في المؤسسة لا تتحدث إليك قط بطريقة مباشرة؟

هل تكون زوجتك وأطفالك نائمين عندما تغادر إلى العمل صباحاً، وتجدهم في الفراش عندما تعود مساءً؟

هل تشعر أنه بسبب متطلبات العمل، لا يمكنك التزام مشروعات اجتماعية أو منظمات تهتم بها على نحو كبير؟

هل قضيت مزيداً من الوقت هذا العام أكثر من العام الفائت، تسأل نفسك: كيف سيكون الحال لو عملت لمصلحة شركة لديها موقد في غرفة المؤتمرات، وباحة لكرة السلة في ملعبها الرياضي الداخلي؟

منطقة زمنية مماثلة لها في أوروبة، ويتطلب من المدير الأمريكي أن يعمل في المنطقة الزمنية المركزية، وأن يكون على الهاتف في الساعة الثالثة صباحاً. وهذا ينطبق على الزبائن.

من الواضح أنه لا تكاد تمر لحظة لا يتوقعنا فيها بائع أو مقاول فرعي أو زبون في مكان ما أن نكون مستيقظين وجاهزين للذهاب. سقطت الجدران، وتركتنا نعيش حياة بلا حدود. يجب على الشركات أن تفتح للعمل في كل أوقات النهار والليل ونحن كذلك أيضاً. إذا كان بيت المدير

قلعته، فليس هو كذلك الآن. إن فسحة ما بعد وقت العشاء أصبح الوقت الممتاز للبريد الإلكتروني والرسائل الصوتية والفاكس وبقية ما لم يكن يعمل قبل أن نطفئ ضوء المكتب في نهاية اليوم. من منا شكر الله على عظمة التقانة التي جعلت عملنا يسهل حمله على نحو رائع (الحاسوب المحمول). يقول ديون تراميل، وهو أحد مؤلفي كتاب «ليس عليك أن تعود إلى منزلك من العمل منهكاً»: من السهل أن تفهم لماذا يشعر كثير من المديرين بأنهم غارقون في العمل. الطريقة الوحيدة لإنجازه كله هي أخذ مهمات الكتابة والقراءة والمراجعة إلى البيت.

يعتقد مايكل ليتر، عميد كلية العلوم التطبيقية البحتة في جامعة آكاديا، نوفاسكوتيا، والمشارك مع ماسلاش في كتابها الاستنزاف، يعتقد أن النتائج التنظيمية، على صعيد العمل، قد تكون مدمرة فيما يخص أولئك الذين لا يستطيعون إدارة إيقاع عمل منهك دائماً. الشعور بأنك غارق في العمل «ينتزع ميزة كل عمل تقوم به».عندما ينحدر حسن التقدير تحل محله عدم الفاعلية والعجز. وترى ماسلاش عدداً متزايداً من المديرين الذين أصبحوا غارقين في العمل – ومن النوع الذي يتطلب اتصالاً مستمراً مع الناس وتلاعباً في المهمات خاصة. إنهم يلجؤون إلى سلوكيات توهن الإنتاجية. مثل هؤلاء المديرين ينشغلون في إبعاد أنفسهم عن عملهم؛ كما تقول ماسلاش. إنهم «يصبحون مرتابين ومتشائمين من كل تطلع مستقبلي وعمل يقومون به يمكن أن يحدث تغييراً».

إنهم يسعون إلى إيجاد الوسائل كي يعملوا أقل، أو يبددون وقتاً في تخيل كيفية الهروب منه.

الممارسات الأفضل لشخص أتقن الانهماك في العمل

«آه! نعم». أنت تتنهد. «أخبرني شيئاً لا أعرفه إلى الآن» حسنٌ، وفي الحال: هناك قلة من المديرين على جانب كبير من التطور، ويبدو أنهم يقومون «بالعمل كله». في المنزل وفي مكان العمل هم عقلاء وسعداء، وهم ينجزون. يجوز أنهم من الناحية الجينية المثلون الأرقى للجنس البشري. لقد أرسى هؤلاء المديرون مجموعة من أفضل الممارسات لإدارة العمل المنهك بحيث إن شديدي المراس فقط يستطيعون تطبيقها. جيري تاكر، مساعد نائب رئيس شركة GTE قسم تعلم الحلول، وهو ينسق لتطوير 110,000 من المستخدمين في هذه الشركة الممتدة عبر العالم التي تقدر قيمتها بـ 21 مليار دولار.

يهرع تاكر مرة في الأسبوع على الطريق إلى فانكوفر وكاراكاس وأماكن كثيرة. أحياناً يمضي 70% من حياته على الطرقات. وقد أعطى تاكر عقوداً ثلاثة في مثل هذه الخدمة لشركة GTE، ومع ذلك يبدو متفائلاً ومبتهجاً أكثر من أي وقت مضى. ذلك لأنه طور تقنيات متنوعة لمحاصرة الإنهاك أو الاستنزاف. بعض من ممارساته واضح كما يبدو. لدى تاكر نظام حزم للأمتعة يشتمل على محفظة الحلاقة ومجموعة معدة سابقاً من ثياب متناسبة جاهزة للرحيل معه. يقول تاكر: «إنني أستطيع التوجه إلى المطار في 20 دقيقة أو أقل». بعد أن يصل إلى وجهته وهي أماكن كثيرة، قد يصحو في منتصف الليل متسائلاً عن مكان وجوده. يعترف تاكر قائلاً: «أستيقظ أحياناً وأتساءل هل أنا متأخر؟» لكن تاكر ينسجم مع صخب الحياة المحمومة بممارسة الاسترخاء والتأمل مرة

واحدة يومياً على الأقل. «وأنا على متن الطائرة، أجد أن عشرين دقيقة من تصفية الذهن المركزة يمكن أن تصنع فرقاً كبيراً». تاكر ليس من النوع الذي يبرر أو يعتذر فيما يخص إدارة جدول أعماله، ولديه الوقت الذي يحتاجه؛ بمعنى أنه يضع فواصل بين مواعيده متوقعاً اجتماعاً لا مفر منه أو تأخيرات في السفر التي لولا هذا الإجراء لأحدثت هلعاً. يقول تاكر: «ذلك يساعد أيضاً على زرع الإحساس بالدعابة بحيث إنه عندما تبدو ضغوط العمل مستعصية، يمكنك الوصول إلى داخل ذاتك لإجراء اختبار للصحة العقلية».

إن إكبر إسهام في سلامة الصحة العقلية وصوابية الرأي في العمل يكمن في الاستثمار المذهل الذي يقوم به في إدارته الواعية لفريقه. إنه يدقق ويراجع ويتصل بفريق عمله للتوثق من أنه يعمل دائماً من منطلق الأهداف المشتركة: «لا يمكنك البقاء في الإدارة هذه الأيام دون أن تتوثق أن كل واحد حولك ينطلق من فهم للأهداف والأولويات، لأن ذلك الفهم يؤمن لك الدفع للقيام بالشيء الصحيح». لاحظ اعتراف تاكر أن الفريق الذي يعمل بسلاسة هو حاسم لتجنب الإرهاق. يَعدُّ تاكر وحدة الفريق أساساً للعمل وله شخصيًّا؛ يقول: «إذا لم يمنح المدير السلطة ويفوض فريقه، حينئذ سيغرقه العمل سريعاً ويغرق أقوى الأشخاص أيضاً».

القيام بكل العمل - لا بكلّ شيء فوراً

يخطط تاكر لوقت الصحة العقلية في المنزل. فهو يكرس بكل وجدان مدة لا يجب للعمل أن يتطفل فيها، لكي تكون هذه المدة لزوجته، وللعمل

مع منظمات المجتمع المحلي، وممارسة الهوايات؛ «طوال السنوات كان لي كثير من الاهتمامات؛ من العمل في مركز للطبيعة إلى صيد الأسماك، حتى رمي الصحون الطائرة التي فيها كثير من التنافس. وعوضاً عن القيام بكل ذلك معاً، وهو مستحيل، أقوم بكل ذلك بالتناوب، أقوم بأشياء مختلفة في سنين مختلفة».

وقد طبق تاكر في ذلك توصية مايكل ليتر من جامعة أكاديا: «المديرون الغارقون بالعمل»، كما يقول ليتير، «يمكنهم الخروج من ذلك بتولي مسؤولية إدارة جوانب الإنهاك التي تقع في نطاق سيطرتهم. يقول ليتير: «يجب على كل مدير أن يقوم بالاختيارات، إذا شعرت أنك أصبحت منهكاً، فقد حان الوقت كي تدرك أن أي شيء يحصل في حياتك لن يكون مجدياً. التركيز يأتي فقط من القيام بالخيارات حول ما تستطيع القيام به وستقوم به». تقول آن ماك غي كوبر، مؤلفة كتاب «لا يجب أن تعود إلى البيت من العمل مرهقاً»: «إنه يساعد على العمل في ثقافات تنظيمية تعد أنه من الأمان أن نفشل ونتعلم، وتقدِّر الناس وتشجع العمل الجماعي المتضامن» (نعم يمكن للمدير أن يحلم).

وهذه الثقافة تساعد أكثر على أن نعرف أنه إذا لم نستطع تغيير عبء العمل، فباستطاعتنا تغيير أنفسنا. نستطيع تغيير ما نعمله لجعل عملنا طيعاً أكثر. تلك هي طريقة الانسجام مع ضغط الموعد النهائي لإنهاء الأعمال، ولتكون جاهزاً عندما تقرع الأجراس كي تسمعها وتبتسم.

قراءات إضافية

The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It by Christina Maslach and Michael P. Leiter (1997, Jossey-Bass Publishers)

You Don't Have to Go Home From Work Exhausted! A Program to Bring Joy, Energy, and Balance to Your Life by Ann McGee-Cooper with Duane Trammell and Barbara Lau (1992, Bantam Books)

Reprint U9712D

تعزيز ذكائك الوجداني

ديفيد ستوفر

هل تدربت وتطورت اليوم؟ هل ضاعفت من مسؤوليتك في حلقات البحث والقراءة التي أتخمتك بالمعلومات عن كل شيء؛ من جمع وحشد الحوافز إلى إستراتيجيات مستقبل صناعتك؟

هل أصبح رأسك ممتلئاً بشبح الأهداف المالية التي عليك بلوغها، بحيث إن ذاك الرأس لم يعد فيه حيز لأي شيء آخر؟ إذا كان الأمر كذلك، ربما ترغب أن تتوقف للحظة (فقط للحظة) للنظر في أخذ مسار مختلف قليلاً. عمل كثير منّا طويلاً وبجهد كبير بناءً على سوء فهم في أن القدرة على استيعاب ومعالجة كميات كبيرة من المعلومات هي المقدرة الحاسمة الضرورية للنجاح المهني. لكن التفكير الطارئ فيما يتعلق بالمواصفات والقدرات التي تعمل على نجاح المديرين هو أن نحول انتباهنا إلى القدرة على التعامل مع العواطف التي قد تكون أكثر حيوية. آه! يا أطياف شعراء الردهات (مشاعر، توقفوا، توقفوا، توقفوا) أنفر من البلاهة السائدة! (المشاعر؟ لدي عدد منها كي أستخدمها مع

نصف الهيئة العاملة التي كانت لدي قبل خمس سنوات) نعم - لكن استمعوا حتى النهاية لجوقة الخبراء المتنامية!

يقولون: إن الذكاء والمهارات المرتبطة بالعمل تكون ذات استخدام محدود إذا لم نستطع إدارة الجانب الإنساني من العمل المشترك. انتشرت حتى وقت قريب بين المديرين التنفيذيين وعلماء النفس فكرة أن المقدرة العاطفية والقدرة على التواصل هما صفتان منفصلتان ومختلفتان عن نسبة الذكاء ومستواه.

تحدث مثل هؤلاء المهنيين طويلاً، كما فعل مختصو التدريب والتطوير في الموارد البشرية، عما سموه «مهارات التواصل»، وهو مفهوم واسع غير واضح يقوم مقام ما اعتدنا الإشارة إليه في المدرسة الابتدائية بعبارة «اعمل والعب جيداً مع الآخرين». ولكن ما الذي يفعله الإنسان عندما يعمل ويلعب جيداً؟ ما هو السلوك الذي يعبر عن المهارة؟ أراد علماء الإدارة المعاصرون، الذين يحاولون تحديد عناصر النجاح بالطريقة نفسها التي يحفظ ويجمع بها عالم الفراشات فراشاته، أرادوا معرفة هذا السلوك الذي يعبر عن المهارة. والآن يريدون أن يشاركونا تلك الأسرار.

إننا حقًّا نتعامل مع مقدرة مختلفة كما يقول دانييل غولمان، وهو مؤلف كتاب «الذكاء الوجداني»، وهو الكتاب الذي نشر عام 1995 وأصبح الأكثر مبيعاً في العالم. ومع ذلك يفضل غولمان أن يكون عنوان كتابه «المعرفة الوجدانية»، لأنه ينقل فكرة مجموعات متميزة من المهارات، كما هو الحال في التعبير: المعرفة الحاسوبية، معرفة

الحاسوب. يقول غولمان: هذا الذكاء الوجداني هو القدرة على فهم الآخرين والاتصال بهم ومشاركتهم. وقد رأى إشارات إلى أهمية هذه القدرة أول مرة في أثناء دراساته التي تابع فيها أعمال أناس تخرجوا من هارفارد في الأربعينيات. الأكثر نجاحاً لم يكونوا من الذين يتمتعون بأعلى نسبة ذكاء، ولكن أولئك الذين أظهروا أعلى نسبة ذكاء عاطفي، وهو اكتشاف دعمته منذ ذلك الوقت أبحاث متزايدة في هذا المجال.

يعتقد غول مان أن الذكاء العاطفي يمكن تعلمه بوجه رئيس عبر التدريب الشخصي المستمر للإدراك الذي عبره نكتسب البصيرة، التي تنفذ إلى ذواتنا ونستطيع حينئذ أن نطبقها على الآخرين. هو وآخرون ينصحون بممارسة الهدوء ورباطة الجأش، وعقلية المواطنة والتعاطف مع الآخرين. غولمان على وجه الخصوص من المؤمنين بممارسة التأمل.

في بعض المناسبات يدرّس التأملي في صفوف خاصة، فضلاً عن عمله في جريدة نيويورك تايمز ككاتب للعلوم الطبية. أما أولئك الذين يدركون أن ترتيل التعاويذ لم يتم إقراره بعد في ثقافتنا كأداة إنتاجية في أمكنة العمل، فنقول: إن عدة مؤلفين وضعوا كتباً عدة فيها أفكار مفيدة وعملية عن كيفية ممارسة الذكاء الوجداني.

أدر انفعالاتك بدل قمعها

يُجّمع أولئك الذين سيقودوننا إلى ذكاء عاطفي أكبر على إعلان عبثية إسكات عواطفنا والضرر الممكن حدوثه بالفعل بسبب ذلك.

عوضاً عن ذلك لا بد أن يكون هدفنا هو إدارة هذه الانفعالات على نحو مناسب.

يقترح عالم النفس هندري ويزينغر في كتابه «الذكاء العاطفي يعمل: الميزة غير المستثمرة للنجاح» التبديل برد الفعل بسبب كونك انتُقدت في اجتماع من قبل المدير، برد فعل يسميه «الحوار الداخلي البنّاء»: قل لنفسك: إنه الآن لا عقلاني. لن أنحدر إلى مستواه. لن أسمح لغضبي بالظهور. أعرف أن فكرتي جيدة. بعد الاجتماع ستبحث عن حل لمشكلة انتقاد مديرك علناً. يلاحظ وينغر أنك في مثل تلك المواقف أنت تدير مكونات الانفعال -«أفكارك»، «التغيرات الجسدية والسلوكيات»- لذا فهي تعمل لمصلحتك. تبادلُ الأفكار بعد لحظة الإثارة يجعل إدارة عواطفنا أكثر سهولة. تساعدك الأفكار الداخلية البناءة على إبطاء تغيراتك الجسدية وتصرفاتك السلوكية. يساعدك المستوى المنخفض من الإثارة في كسب السيطرة على أفكارك وسلوكياتك ويؤدي إلى ردود سلوكية منتجة -خذ نفساً عميقاً مثلاً- يساعدني نزع فتيل الأفكار التلقائية المدمرة، ويجعل من السهل العودة إلى مستوى الإثارة المريح، كما يجادل في ذلك ويزينغر.

تعرّف انفعالاتك الغاضبة

اليوم على ما يبدو، بعد انفجار الغضب والفرح والانفعالات القوية الأخرى، يمكننا ببلاهة وجبن الاعتراف بأننا فقدنا السيطرة، وأصبحنا قذائف منطلقة. في مثل تلك المواقف، كما يذكرنا غولمان، كان علينا أن

نعي نصيحة سقراط القديمة: «اعرف نفسك، تحدث إلى هذا الركن الأساسي للذكاء الوجداني إدراك عواطف المرء وقت حدوثها». الإدراك الذي يعقب التعبير عن هذه العواطف بأجزاء الثانية يأتي متأخراً، لأنه يوجد فرق أساسي بين أن تقع أسير الانفعال وبين أن تصبح واعياً أنك منساق به.

يسمي ويزينغر إدراك الذات «الأساس الذي تبنى عليه جميع مهارات الذكاء العاطفية الأخرى». هو ينصحنا بدعم هذه المهارة الحاسمة «ببعض الاهتمام والشجاعة، لكي نستطلع طريقة رد الفعل لدينا تجاه الناس والأحداث في حياتنا العملية».

لكن أبسط التمارين وربما هو أكثرها إعطاءً للنتائج المباشرة كما يقترح: «اسأل نفسك عدة مرات يومياً أسئلة الوعي الذاتي الآتية: ماذا أشعر الآن؟ ماذا أريد؟ كيف أتصرف الآن؟ ما هي التقديرات التي أقوم بها؟ ماذا تخبرني حواسي؟» يقترح ويزينغر أيضاً اختيار مرشد أو معلم خاص للأمور الانفعالية - شخص يكون نموذجاً لك في التعاطي مع الأمور والاستجابة لها: «هذا الشخص هو الذي تلجأ إليه عندما تريد أن تعرف ماذا كان معلمي سيفعل في هذا الموقف؟ كيف كان سيشعر في هذا الموقف؟»

إذا لم تكن متفائلاً فكن واحداً منهم

إذا كان الوعي الذاتي المعزز والإدارة الذاتية الماهرة هما من أسس الذكاء الوجداني، فإن قالبَيّ البناء هما التفاؤل والمرونة. إنهما أساسيان

للمحافظة على الدافع ومنع الإرهاق والاستنزاف. التفاؤل، كما يقول غول مان: «موقف يقي الناس من الوقوع في اللامبالاة واليأس أو الكآبة في مواجهة مسيرة صعبة». «برغم أن النظرة الإيجابية أو السلبية هي طبع فطري إلى حد ما، إلا أن التفاؤل والأمل يمكن تعلمهما» كما يقول: يتفق علماء النفس الإدراكي في هذا. (انظر كتاب «التفاؤل المكتسب»، تأليف مارتن إي. بي. سليجمان، وكتاب «ماذا تقول عندما تتحدث إلى نفسك»، تأليف تشاد هيلمستيتلر). هم يوصون «بحديث الذات الإيجابي»، الحوار الداخلي الذي يدعم موقفاً فاعلاً. هذا ما يجب أن تخاطب المديرة نفسها به مثلاً: «أستطيع القيام بخطة التسويق هذه. لقد بحثت في كل الأرقام. لا أحد يفهم السوق أفضل مني. مهما يكن من أمر سأنجز الخطة». هذه المديرة ستعاني مقداراً من التمزق والتعب وخسارة في الإنتاجية أقل من المديرة التي فهرستها الداخلية للعقبات والمخاوف تسبب عجزاً. حتى الأكثر مرحاً ونشاطاً فينا، مروا بأيام رديئة. يقول روبيرت كي. كوبر، المؤلف المساعد لـ «الذكاء الوجداني التنفيذي: الذكاء الوجداني والقيادة في المؤسسات»، يقول: «(المرونة) يمكن تجديدها بعدد من الطرق: القيام بالجري، أو أن نحضن من نحب، أو حديث مع صديق موثوق، أو دقائق من تنسم هواء منعش أو أشعة شمس، أو وجبة خفيفة صحية، أو بعض من الشاي، أو الإصغاء إلى موسيقاك المفضلة أو العودة إلى مسلسل (أحب لوسي)».

ويقول كوبر: «إن الأستاذ في هذا المجال، ترميم واستعادة الذات، كان ألبيرت آينشتاين، الذي مارس هوايات حياته في العمل وخارج العمل بالحيوية نفسها»، و«الأخيرة، اشتملت على تسليات مثل ركوب

القوارب، والذهاب في نزهات طويلة سيراً على الأقدام، والوقوف عاري القدمين على عشب الجامعة، والقيام بمهام أسرية أو مغامرات شبيهة بمغامرات الأطفال. لقد قدر أثر ذلك فيه من حيث التجديد العاطفي والعقلي، واستمر في ذلك بعد أن وصلت إليه الشهرة أيضاً».

افهم انفعالات الآخرين

استجماع الطاقة للتركيز على مشاعر زميل قد يبدو طريق الجنون عندما نكون في ضيق ونحاول إنجاز الأعمال. إلا أن الأشخاص ذوي الذكاء الوجداني المرتفع يفعلون ذلك بحكم العادة. هذه، كما يوضح غولمان، عادة التقمص العاطفي القديمة. يقول روبيرت كوبر وأيمن صواف، مؤلفا «كتاب الذكاء الوجداني التنفيذي»: نستطيع تعلم ذلك ثانية عبر مراقبة أساسية. يبدو ذلك مثل غرس طبيب التنويم المغناطيسي إيحاءً في العقل الباطن. يقولان: «افهم الآخرين وافهم ما هو الشعور الذي ينتابهم. لاحظ عيونهم ووضعيتهم، تعابيرهم ومستوى توترهم. استمع إليهم وهم يتحدثون.. يمكنك أن تأخذ هذه الأحاسيس بالحسبان عندما تتفاعل مع كل عضو في المجموعة».

استخدم ذكاءك لمساعدة الآخرين على تعزيز ذكائهم

تقوم المؤسسة على شبكة علاقات يعتمد كل منها على الآخر بين أناس كثيرين يسهمون في تلك المؤسسة. يعتقد ويزينغر أن قوة مؤسسة ما تأتي من قوة علاقات أفرادها، وأن أقوى المؤسسات تُبنى بموظفيها المتعلمين عاطفيًّا.

يعتقد غول مان وآخرون أن مردود العمل الذي ينطوي على كثير من الغضب والانفعال، واضح «الخبراء في الذكاء الاجتماعي يتصلون بالناس بسهولة تامة، كن بارعاً في فهم ردود أفعالهم ومشاعرهم، وجه الخلافات ونظمها وعالجها.. هؤلاء هم القادة الطبيعيون، الذين يستطيعون التعبير عن الشعور الجماعي الذي لا يمكن البوح به، ويعلنون عنه لكي يوجهون المجموعة نحو أهدافها. إنهم يبقون الآخرين في مزاج طيب مما يستدعي التعليق، «إنه من دواعي السرور أن تكون قريباً من هذا الشخص». هذه هي الإنتاجية.

قراءات إضافية

Emotional Intelligence by Daniel Goleman (1995, Bantam Books)

Emotional Intelligence at Work. The Untapped Edge for Success by Hendrie Weisinger (1997, Jossey-Bass)

Executive EQ: Emotional Intelligence and Leadership in Organizations by Robert K. Cooper and Ayman Sawaf (1997, Grosset/ Putnam)

Reprint U9710D

أساسيات الارتقاء بالإدارة

جيم بيلينغتون

ليس هناك ما هو أفضل من تلميع البرتقال لاستغلال الوقت؛ يقول أولئك الذين يحتقرون فكرة الارتقاء بالإدارة. يقول دوغلاس سميث، المؤلف ومستشار الإدارة: «الأسوأ من ذلك أن الناس والثقافات يمكن أن تستحوذ عليهم فكرة الإدارة والارتقاء بها، بحيث ينسون الخروج منها». ويقول أيضاً في كتابه «تولي مسؤولية التغيير»: «يجب أن تنتقل مؤسستك من التركيز داخليًا على الرئيس إلى التركيز خارجيًا على الزبون».

مع ذلك، لا يحتاج المدير الفاعل أن ينظر إلى هذين النشاطين على أنهما يقصيان بعضهما. العلاقة القوية بين الرئيس والمرؤوس تجعل العمل سهلاً. ينتج أحياناً عن نقص الاتصال وسوء الفهم وأساليب الإلغاء والأساليب السلبية العدوانية ضياعُ الوقت وتشتيت الانتباه، الذي كان بمقدورنا أن نغدقه على الزبون بطريقة أكثر فائدة.

ولتواجه الحقيقة! العلاقة الطيبة مع الرئيس هي مهارة بقاء، وهي حاسمة أكثر من أي وقت مضى في عصر المؤسسات المتسعة. لهذا لو

قررت إدارة علاقتك بفاعلية أكثر من الرجل أو المرأة التي تجلس في المكتب الرئيس، إليك ما يمكنك فعله.

لنبدأ بالمكان: افهم مع من تتعامل بإمعان النظر في عيني رئيسك.

افهم التركيبة العقلية لرئيسك

يقول صموئيل كولبيرت في كتابه «عقلية الإدارة: قلب الإدارة»: «إلى أن تعرف كيف يميل الشخص الآخر إلى النظر في الأشياء وكيف يفكر فيها.. تبقى الإدارة مجرد ممارسة للسلطة وأعمال تتصف بالمناورة والبراعة». حقيقة أساسية ننساها بسهولة وهي أن كل واحد ينظر إلى العالم بطريقة مختلفة. يمكن للفروقات الدقيقة أن تسبب كثيراً من سوء الفهم. لذلك خذ وقتاً كافياً لجمع معلومات عن الطريقة التي ينظر بها رئيسك إلى العالم. تحدث إلى موظفين آخرين، تحدث إلى الموردين والزبائن، تحدث مع الأصدقاء. هل ينظر رئيسك إلى المشهد التنافسي على أنه لعبة تكافؤ أم يقتنص الفرصة لكسب مزيد من الناس؟ هل يضمر رئيسك مطامح كبيرة أم أهدافاً متواضعة؟ هل يشعر مديرك بالتهديد من المساعدين النشطاء أم يقوى نشاطه بهم؟ أي معلومات تجمعها عن أطر تفكيره وتصرفاته سيؤدي إلى الفهم الذي تسعى إليه. يقول نوربيرت أوشون في كتابه «بنية الإقناع»: «اهدف إلى فكرة واضحة محققة عن حاجات الإدارة، كما تراها الإدارة وليس كما تراها أنت».

تواصل بأسلوب رئيسك

«المديرون الفاعلون يدركون أنهم ربما يقللون من قيمة ما يحتاج رؤساؤهم معرفته. وهم يضمنون إيجاد الطرق لإبقائهم على اطلاع عبر عمليات تتناسب مع أساليبهم». هذا ما يقوله جون غابارو وجون كوتر في مقالتيهما بعنوان «إدارة رئيسك».

يقسّم بيتر دراكار رؤوساء العمل إلى مستمعين وقارئين: القارؤون يريدون معلومات على نحو تقرير، كي يتمكنوا من دراسته قبل التحدث معك. المستمعون يريدون سماع معلومات أولاً ثم يقرؤون تقريراً. بعض الرؤساء يريدون قاعدة أو أساساً مفصلاً، آخرون يريدون حداً أدنى من التفصيل. وبالمثل، يريد بعض الرؤساء مشاركة كبيرة في العمليات اليومية، آخرون يقدرون نقل الصلاحيات أو التفويض، آخرون لا يريدون أن يسمعوا منك عندما تسير الأمور على ما يرام، ولكن قد يسرون إذا أتيحت فرصة المساعدة على إنقاذ الموقف إذا لم تكن الأمور على ما يرام. لا تعرقل المنتدب بمستجدات يومية.. أعط الرئيس القارئ فرصة كي يقرأ. وتذكر أن معظم المديرين يخطئون من ناحية انخفاض مستوى الاتصال إذا لم يكن ذلك معقداً.

تعلم الإصغاء إلى المفاتيح الصامتة التي تخبرك من هو مديرك

لفهم أسلوب رئيسك يجب أن تتعلم كيف تصغي إلى الإشارات أو المفاتيح الواضحة والمضمرة. في اندفاعنا لإنجاز الأعمال نصبح بخلاء في الوقت الذي يتطلبه الإصغاء. هذا يجعلنا أقل فاعلية من ذي

قبل. يمضي معظمنا ثلاثة أرباع وقت العمل في تواصل شفهي. نصف ذلك الوقت يُقْضى للإصغاء. وفقاً لـ توني أليساندرا وفيل هانسيكر في كتابهما «التواصل أثناء العمل»، يقولان: عندما نصغي فإننا نقوم بذلك بفاعلية تقدر بـ 25%، إذاً ثلاثة أرباع ما نسمعه فعلياً يدخل إلى أذن ويخرج من الأخرى. هل وجدت ذات مرة رئيسك أو زملاءك أو مساعد فرقة ينظرون إليك نظرة غريبة في أثناء حديثك؟ قد يكون ذلك إشارة إلى أن قطعة خس علقت بين أسنانك، ولكن تلك النظرة يمكن أن تشير إلى أنك ستستفيد من صقل مهاراتك في الاستماع. يقدم لك أليساندرا وهانسيكر معلومات مفيدة لإدارة انتباهك.

نوعان من الإصغاء سيساعدانك على فهم رئيسك. كلاهما يتطلبان طاقة وممارسة. الأول هو الإصغاء التقويمي الذي يسعى إلى الإجابة عن الأسئلة ثم صياغة الأحكام.

الثاني هو الإصغاء النشط حيث تضع نفسك في مكان الشخص الآخر، وتعلق الحكم وتقدم المعلومات المستمرة الشفهية وغير الشفهية. الإصغاء النشط هو المكون الأساسي لفهم رئيسك.

المستمعون النشطاء يشجعون المتحدثين النشطاء. التقمص العاطفي (الشعور بالآخرين) يشجع دائماً الانفتاح.

افهم نفسك

اكتساب البصيرة كي تفهم رئيسك سيكون عديم الجدوى إذا لم تعمل أيضاً انطلاقاً من فهم نفسك. ما هي عقليتك ومواقفك؟ ما هي أهدافك؟ إذا كنت قارئاً ورئيسك مستمعاً، يجب عليك التواصل أكثر

شفهيًّا. إذا لم يكن رئيسك تواصليًّا عندما يتعلق الأمر بإرسال وتلقي الرسائل، أو أصبح هكذا نتيجة لمطالب تنظيمية، عليك أن تجد الوسائل لتأمين ما تحتاجه؛ بالاختصار: التواصل بأفكارٍ واضحةٍ وتبادلها يساعد على جعله يشعر أنك لا تعرقله. عند تقديم نفسك انتبه بوجه خاص لكيفية رؤيتك رئيسك في عملك. يقول غابارو وكوتر: إن المرؤوسين ينقسمون بدرجات متفاوتة إلى فئات متعددة، منهم التابع ومنهم المناوئ للتبعية. المرؤوس التابع ينظر إلى الرئيس على أنه شخص بفضل دوره هو المساعد على التقدم. أما المناوئ التبعيّةَ فيرى المدير عائقاً أمام التقدم.

حدد ما يتوقع الرئيس منك

هذه هي ركائز الخطوة الآتية التي تعالجها بعد أن تفهم نفسك ورئيسك. إلى حد ما أنت تهدف إلى توافق عام -أو تحضير وثيقة توافق غير رسمية- تحدد توقعات كل طرف. بعض الرؤساء يعلنون مطالبَهم منك بتفصيل دقيق. هذه التوقعات أو المطالب لا بد أن تشمل معايير واسعة (نوع المشكلات التي يريد الرئيس أن يكون على علم بها)، إضافة إلى أهداف محددة. (مشروعات بحاجة إلى إتمام أو مستجدات مؤقتة يجب أن تقدمها على الدوام). لكن في الوقت الذي يوضح بعض الرؤوساء ما يريدون، فإن معظمهم لا يفعل ذلك. إذا لم يسرد رئيسك بالتفصيل هذه الأهداف، فعليك أن تقوم بذلك بمذكرة. أرسلها لرئيسك للعلم والموافقة. ومتابعة المحادثة ستظهر عادة أي مطالب متبقية قد تكون لدى رئيسك.

إذا كان رئيسك لا يستطيع تقبل مطالب على ورق مطبوع، ابدأ سلسلة محادثات غير رسمية عن «أهدافنا» وما يطلق عليه مهندسو البرمجيات «أدواراً ومسؤولياتٍ». (لاحظ استخدام الكلمة التي تبني الجسور «أهدافنا»).

حدد ما تتوقعه من رئيسك

يبتعد المرؤوسون عن ذلك خجلاً، ولكن إذا حددت ما تتوقع من رئيسك، فقد ينتهي بك المطاف بمفاجأة سعيدة. إذا قلت لرئيسك: إنك تريد خمس دقائق اتصال كل يوم لمناقشة التقدم، فقد يعطيك عشر دقائق. ومن جهة ثانية، إذا احتجت إلى غرفة لإتمام مشروع بعيداً عن تدخل ذوي النفوذ، فقد تجهّز تقارير وقائيةً توضح أن لديك الأدوات التي تحتاجها. هذه التقارير ستوضح أيضاً أنك ستطلب أدوات أخرى عند الضرورة. ومع مرور الوقت قد تجد أن هذه العملية تساعد على جعل مديرك المشارك أقرب إلى تفويض مهماته. (وقد تجد أنك تلجم ميلك الخاص إلى إدارة الأعمال مع رؤسائك المباشرين، لأنه سيكون لديك تقويم جديد لما يمكن أن تسببه كثرة المراقبة من ضيق).

عندما يخشى المرؤوسون أن يحددوا مطالبهم مع الأرفع منزلة، فهنا توجد مشكلة تواصل. ولن يتحسن الوضع إذا افترضت أن رئيسك يفهم ما تحتاجه، يجب أن تفترض أن رئيسك لا بد أن يكون مختلفاً أو ينكر وجود احتياجات لك. ستوجد هذه الخطوات أكثر المظاهر أهمية في علاقتك برئيسك؛ الثقة إذاً...

اعمل على بناء الثقة

«العلاقات القائمة على الثقة هي الأساس الوطيد لمكونات الفاعلية الإدارية»، كما يكتب صموئيل كولبيرت في كتابه «عقلية الإدارة».

الثقة هي ناتج جانبي لكل من فهم وانسجام الأهداف. عندما تفهم تماماً ما الذي يغضب رئيسك، وتستطيع أن تقف معه بأسلوبك وأهدافك، يمكنك حينئذ أن تبني علاقة الثقة.

الريبة تنبع من الافتقار إلى التواصل والفهم أو الافتقار إلى انسجام وتوافق الأهداف. عن طريق بناء الثقة مع رئيسك، تستطيع الإقلال من الفرقة إلى الحد الأدنى وزيادة توحيد الأهداف إلى الحد الأقصى. يمكنك أيضاً الاستفادة القصوى من المزايا التي توفرها التبادلية أو المشاركة، وهي المكون الأساسي لأي علاقة ناجحة.

قراءات إضافية

Communicating at Work by Tony Alessandra and Phil Hunsaker (1993, Simon & Schuster)

"Managing Your Boss" by John J. Gabarro and John P. Kotter (*Harvard Business Review*, May June 1993)

Mind-Set Management: The Heart of Leadership by Samuel A. Culbert (Oxford University Press, 1996)

Taking Charge of Change: 10 Principles for Managing People and Performance by Douglas K. Smith (Addison-Wesley, 1996)

The Anatomy of Persuasion by Norbert Aubuchon (1997, AMACOM)

Reprint U9709D

هل يتم إعدادك لتفشل؟

كونستانتين فون هوفمان

من المحتمل أنك مطلع على لافتات التحذير. تقلّ ثقة رئيسك بك لأي سبب كان. هو أو هي تعترض على اقتراحاتك، تراقب كل حركة، تنتقد قراراتك – أو لا تدعك تتخذ أياً منها. أهلاً بك في النادي: يتم إعدادك لتفشل.

هذه هي الظاهرة التي تصفها «جين فرانسوا ما نزوني» و«جين لويس بارسو» في دراستهما «ظاهرة الإعداد للفشل»، نشرت في عدد آذار ونيسان 1998، مطبعة هارفارد التجارية.

أجرت الباحثتان مقابلات مع خمسين زوجاً من مساعدي الرؤوساء في أربعة مرافق تصنيع كبيرة.

وقد اختبرتا النتائج بدراسة استطلاعية ميدانية لـ 850 من كبار المديرين في بلدان وصناعات مختلفة. ما اكتشفته الباحثتان هو أن المديرين في كل أنحاء العالم «يوجدون صاحب الأداء الضعيف لديهم» بإعداد الموظفين للفشل.

وتبدأ الظاهرة عادة بكل براءة. يكون لدى الموظف أحياناً مشكلة في الأداء بالفعل. وغالباً يوجد اختلاف في المواقف والقيم والخصائص الاجتماعية بين الرئيس والمرؤوس - والرئيس يقرر أنه لدى الموظف مشكلة. وهنا تبدأ المشكلة، وتسير الظاهرة وفق نمط معين. يزيد الرئيس من المراقبة على أمل أن يدل الموظف على الطريقة الصحيحة للقيام بالأعمال. «هذه الإجراءات يقصد منها تعزيز الأداء ومنع المرؤوس من ارتكاب الأخطاء»، كما تكتب مانزوني وبارسو. «ولسوء الحظ يفسر المرؤوسون زيادة المراقبة غالباً على أنها انعدام ثقة وائتمان». ولا يمضي وقت حتى يؤدي تدني توقعات الرئيس من الموظفين إلى انعدام الثقة بأنفسهم. ويرى الرئيس الشك والتردد كبرهانين إضافيين على أن الموظف «مؤدٍ ضعيف فعلاً».

ليس مجرد نظرية

اِسأل الناس عن هذه الظاهرة لتدرك مدى انتشارها. يتذكر مايكل بيكر، وهو الآن مستشار للموارد البشرية، عندما كان يعمل في شركة تأمين. يقول بيكر: «قرروا أنني لست الشخص المناسب للعمل، واستغل المدير وقتاً كبيراً وبلا حدود للتضييق عليَّ. وضعوا العراقيل في طريقي ثم باتوا يطلبون إنجاز شيء ما بوقت قصير جدًّا ومثير للسخرية». وعندما كان بيكر يغادر الشركة ساءت الأمور أكثر فأكثر. قالوا: «لن نعطيك تعويض المغادرة حتى تنهي هذا المشروع - حتى إن كنت من حيث المبدأ غير كُفْء». يدير الآن بيكر مؤسسة سالي توب في ساوث بورو ماساشوستيس.

لا تقتصر هذه الظاهرة على قطاع عمل محدد، «لقد شاهدتها على كل المستويات» يقول هوارد أدامسكي، الرئيس في الشركة الاستشارية في ماساشوستيس للتفكير والتخطيط والتنسيق: «قال لي أحدهم: مضى على وجود نائب رئيس التسويق هنا ستة أشهر ولا يقوم بأي عمل. إضافة إلى ذلك، يمكن أن تبدأ القضية لحظة دخول أحدهم الباب ليبدأ عملاً. «لقد أجريت مقابلات مع الأشخاص يريدون ترك العمل بعد مضي عشرين عاماً على وجودهم، وهم يتذكرون اليوم الأول. لقد انطلقوا في العمل بالخطوة الخطأ - لم يتم شرح العمل لهم، وما كان مرجواً منهم أو مطلوباً لم يتم نقله إليهم». يقول أدامسكي: «موقف شائع يؤدي إلى هذه الظاهرة، هو عندما يتوقع المشرف من شخص ما إنجاز مهمة، ولكن لا يعطي الموظف السلطة المطلوبة. هل هي مفاجأة؟ العمل لا ينجز، إذا أعطيتك مسؤوليتك، لا بد أن أعطيك السلطة للقيام بها أو تنفيذها».

ما العمل؟

في الوقت الذي يدرك معظم الناس أنه يتم إعدادهم ليفشلوا، فإن القليلين يعرفون كيف يعالجون الموقف. يحذر أدامسكي، وبيكر، وجان

مانزوني من أنه ربما يصعب أو يستحيل أن تكسب الحظوة ثانية عند رئيسك. مع ذلك فهم يقدمون لنا الأمل.

ابدأ التحدث

يقول جان مانزوني: «أحد البدائل للمرؤوس هو أن يثير مناقشة على أمل أن تكون النتيجة كما لو أن الرئيس هو الذي أثارها». في الوقت الذي تكون هذه العملية مفزعة، ربما تقدم خدمة لك ولرئيسك عندما تقوم بذلك. «ليس من السهل إثارة الموضوع فيما يخص الرئيس». يقول مانزوني: «قد يشعر أو تشعر بالتهديد والإحراج» وقد لا تعرف كيف تقوم بذلك.

هل تعمل على إعداد شخص آخر للفشل؟

حتى أفضل المديرين يرتكبون أخطاءً؛ من السهل أن تصبح سريع الانفعال وغير عاقل مع شخص تشرف عليه، دون أن تعرف ذلك. ولكن في اللحظة التي تدرك فيها أنك كنت تعامل أحدهم بطريقة تسبب الأذى أكثر مما تفيد، ماذا تفعل؟

وبحسب فرانسوا مانزوني ولويس بارسو، هناك خمس خطوات نتبعها:

1. **أوجد السياق الصحيح لمناقشة تتعلق بالمشكلة.**

   اختر المكان والزمان الآمنين، ويفضل بعيداً عن الموقع أو مكان العمل. عندما تعقد الاجتماع استخدم لغة إيجابية موضحاً أن هذا الاجتماع لن يكون أحادي الجانب بوضع اللوم على أحد.

2. **يحتاج كلا الفريقين إلى الوصول إلى اتفاق على عوارض المشكلة.**

   يجب أن ينتج عن التدخل فهم تبادل للمجالات التي ربما يكون الموظف فيها ضعيفاً فعلاً.

---

3. لا بد أن يصل الطرفان إلى تفاهم حول ما قد يسبب الأداء الضعيف.

هل لدى الموظف مشكلات في تنظيم العمل أو الوقت؟ هل يفتقر الموظف أو الموظفة إلى المعرفة والقدرات؟ وفي هذا الإطار، يكتب مانزوني وبارسو: «إنه أمر مهم جدًّا أن يثير الرئيس موضوع سلوكه الخاص تجاه المرؤوس، وكيفية تأثير ذلك في أداء المرؤوس».

4. يجب على كلا الجانبين أن يصلا إلى اتفاق حول أهداف الأداء ورغبتهما في أن تسير العلاقة قدماً.

يتابع الثنائي مانزوني وبارسو القول: «يجب على الرئيس والمرؤوس استخدام التدخل لرسم مسار لمعالجة المشكلات الأساسية التي حدداها معاً».

5. لا بد أن يتفق الطرفان على الاتصال بصراحة أكثر وانفتاح أكبر في المستقبل.

فيما يخص الرئيس هذا يعني أنه يطلب أن يتم إعلامه عندما يقول شيئاً قد يفهم منه تخفيض سقف التوقعات. والمرؤوس يجب أن يطلب إعلامه عندما يقوم بعمل يغضب أو يربك الرئيس.

من المؤكد أنه يوجد بعض الحالات حيث لا يمكن الوصول إلى نتيجة سعيدة. في تلك المرحلة، يقول المستشار مايكل بيكر: يحين الوقت لوضع إستراتيجية خروج من الأزمة تكون مهنية وتتسم بالاحترام، «أعط الوقت المعقول للسماح للشخص كي يبحث عن فرصة أخرى. وقد تكون تلك المدة الزمنية شهراً أو ثلاثة اعتماداً على العمل والاقتصاد. إذا كان لدى الشخص أي من أخلاقيات العمل، فسيعمل ما باستطاعته ليبدو خروجه من الباب لائقاً».

ضع قواعد العمل

بعد أن تتفق أنت ورئيسك على مبدأ المناقشة، فأنت بحاجة إلى عرض بعض القواعد لإنجاحها.

«أنت تريد أن تجلس مع رئيسك في مكان بعيد عن موقع العمل وعن مكتب أي منكما»، كما يقول أدامسكي: «أنت تريد أن تقول له: أعرف أنك لست مسروراً من أدائي». أساساً، أنت تحاول أن تكتشف ثلاثة أشياء: ما الخطأ الذي حصل؟ وما الذي يريد منك رئيسك أن تنجزه؟ ومتى يريد ذلك أن يتم؟ ويقول أدامسكي: ما تفعله أنت في هذه المرحلة هو ما كان يجب على رئيسك أن يفعله طوال الوقت. في الواقع إنك تدير المدير.

أنجز بعض المهمات

سيكون من الواجب أن تضع جدول أولويات لأهدافك، كي تستطيع تلبية متطلبات رئيسك. يقول أدامسكي: «الغرض هو أن تفعل ما قلت: إنك ستفعله». «في كل مرة تنجز هدفاً، أَعلِم الشخص الآخر: لقد التزمت تجاهك وقد وفيت بذلك الالتزام. تلك هي الطريقة التي تعيد فيها بناء مصداقيتك». يضيف مانزوني ثلاث نقاط، كي يتذكرها المرؤوسون في هذه العملية:

اعمل جاهداً للمحافظة على ثقتك بنفسك. هذا وقت صعب للموظف، تذكر الأشياء التي تستطيع فعلها وأحسنت فعلها.

قاوم الدافع إلى الانسحاب. ربما يكون هناك دافع قوي ومفهوم كي تنسحب عاطفيًّا، وتكرس معظم طاقتك لحماية نفسك. إذا فعلت ذلك، فإنك تثبت شكوك رئيسك. لا تغالي في الجهد. لا تحاول أن تفعل

أكثر مما يمكنك فعلاً أن تقوم به في مسعى لاستعادة الحظوة والرضا لدى رئيسك. إذا حاولت القيام بكل ذلك فإنك تُعِدُّ نفسك للفشل.

لا تستسلم

يقول مانزوني: إذا لم ينجح سؤالُك المديرَ عن أدائك، «ماذا يحب الرئيس في بيل، أو جو، أو سنيثيا؟. ربما ترى أن الأشخاص الذين يحبهم مثل فلان وفلان وفلان، وأنا لست كذلك». ثم هناك قرار عليك اتخاذه «أن تحاول أن تكون مثلهم أو أن تنجح بشروطك الخاصة». حل آخر ممكن: تجنب المدير دون تجاوزه أو القفز من فوقه. إذا عملت بنجاح في أقسام أخرى داخل الشركة نفسها، فحاول التحدث إلى رئيسك السابق. ربما يتمكن من إعطائك نصيحة – أو إلى رئيسك الحالي من وراء الكواليس وليغيّر فكرته عنك.

قراءات إضافية

"The Set-Up-to-Fail Syndrome" by Jean-François Manzoni and Jean-Louis Barsoux (*Harvard Business Review*, March–April 1998)

Reprint U9811C

التمكن من الاتصال وبناء العلاقة

سواء كنت تغير مسلك معيشتك أم تطور عملك الحالي، ستحتاج إلى عون من الآخرين.

توفّر لك شبكة الاتصال والتواصل والنصح المخلص (تشجيع علاقات بمهنيين متمرسين يمكنهم تزويدك بالدعم والنصح) فرصاً مهمة كي تسير في خضم العلاقات الإنسانية المعقدة والوقائع السياسية التي تميز أي عمل.

تقدم النخبة المختارة في هذا الجزء من الكتاب خطوط التوجيه العامة في شبكة العلاقات، وتشمل الإسهام والاستفادة من نوادي شبكة الاتصال الرسمية أو المؤسسات. وستكتشف أيضاً إستراتيجيات بناء شبكة اتصال مع المستشارين المخلصين -وهم أفراد داخل وخارج مؤسستك تطور معهم علاقات منفعة متبادلة. المقالة الأخيرة في الكتاب تستطلع المهارات السياسية التي عليك إتقانها للقيام بخطوتك الآتية في مسيرة عملك.

هل يستطيع الشخص الخجول تعلم إقامة شبكة اتصال؟

إجابات الخبراء

سمع داني بلوم مرات كثيرة جدًّا النصيحة: «أقم شبكة اتصال الآن قبل أن تصبح في الشارع»، إلى درجة أنه اعتقد كأنه في غرفة ترجع الصوت في أذنيه دائماً. وقد كان لمنصبه بوصفه نائباً لرئيس الجودة في مصرف تجاري محلي أثر قوي في جيرانه. ولكنه عرف جيداً أن توحيد المصرف كان ينتزع أعمالاً من هيئة الموظفين يمنة ويسرة، وكذلك مناصب مثل كبير موظفي الجودة الذي سيكون في أول القائمة. داني بلوم لم يكن ثرثاراً أو كثير الكلام. لقد عزا ارتقاءه في مصرف ويست ويندز إلى عمله الدؤوب أو إلى نشاط وحملات دعائية أو إلى توزيع سيرة أعماله هنا وهناك.وبالفعل، في سبع سنين انتقل من صراف إلى نائب مدير التسويق، مجتازاً كثيراً ممن يحملون شهادة الماجستير في الإدارة. عندما طلب منه مدير المصرف أن يضع سياسة جهد الإدارة في موضوع الجودة الشاملة، أعد داني ذلك شرفاً. في سنتين رقي إلى منصبه الحالي -مساعد رئيس الجودة- ولكن بعد جهود ليالي كثيرة من

التدريب الرسمي على تطبيقات الجودة، والكد والعرق. وعلى كل حال، بواسطة هذه العملية أصبح راسخ الاعتقاد، بكل ثقة، أن هذا التدريب في مجال الجودة قد أحدث ثورة في أعمال الخدمة تماماً كما حدث في التصنيع. وأعتقد حتى وقت قريب أن الجودة هي المجال الجديد النشط.

أخيراً، بدأ ينتابه القلق. كان في الثالثة والأربعين وله زوجة وولدان مراهقان يقتربان من دخول الكلية. وبرغم أن نتائج مصرف ويست ويندز كانت تأتي باستمرار فوق المعدل الوسطي، إلا أنه عرف أن التوظيف في البنوك التجارية سيستمر في الانكماش في السنوات القادمة. أكثر ما كان يضايقه الوجوه المجتهدة في اجتماعات جمعية التحكم بالجودة. بدا له أن هذه المؤسسة المهنية قد تحولت إلى نوع من معرض عمل متشائم. ظهر المزيد من أصدقائه ليقدموا ملخصات أعمالهم للتوظيف. «التدريب على الجودة هي بدعة المدير التنفيذي»، قال أحدهم: «إنني أستغرب أن رئيسك ما زال مع هذه البدعة». نصحه آخرون بالعودة إلى التسويق. لكن داني كان مسروراً بعمله في قسم الجودة. لم يرد العودة إلى التسويق. طلب منه الرئيس القيام بتحسين الجودة وهذا ما سيقوم به حتى يكون هناك رئيس مختلف. قال لأحد التنفيذيين الجدد الذي استدعاه: «أنا لست بحشرة تقفز من مكان إلى آخر». وفي سياق اقتراح أن يستطلع هنا وهناك ليجد فرصاً أخرى، قالت زوجته: إنه الخجل أكثر من الولاء الذي منعه من البحث عن فرص أخرى.

في الأشهر القليلة الماضية توقف رنين الهاتف من صيادي النوابغ. تساءل: ما السبب؟ ومما يزيد من ارتباكه حقيقة أنه كان يحب

كاليفورنيا حيث عاش مع أسرته في الخمس عشرة سنة الماضية، ولم يرد الانتقال. مع ذلك شعر بالضيق. «أقم شبكة الاتصال الآن»، استمر هذا النداء يرن في أذنه. فكر: «كيف أقوم بذلك؟» و«كيف أتغلب على المقاومة اللعينة للفكرة برمتها؟».

نصائح الخبراء

هيرمينيا إيبارا: الأستاذة في كلية التجارة - جامعة هارفارد

يأخذ داني نظرة ضيقة جدًّا فيما يخص شبكة الاتصالات، وهي نظرة نمطية متكررة لن تكون مفيدة. المكان الذي يبدأ منه هو التفكير بأفق واسع أكثر في شبكة اتصالاته، لا من حيث الخيوط التي يستطيع جذبها للحصول على عرض عمل، بل كملف علاقات تعطيه المصادر التي يحتاجها لمتابعة تطوير مسيرة عمله. وهذه المصادر ستساعده في أن يصبح مهيئاً أفضل في مجال الجودة، وشخصاً أفضل في المجال المصرفي. هو بحاجة إلى أن يدرك ما الجديد الذي يتعلمه. كيف يضيف إلى حقيبة مهاراته؟ ما مقدار فائدته لشركته ودائرته نتيجة للأشخاص الذين يعرفهم والمعلومات القادر على جمعها؟ فائدته ترتبط على نحو وثيق بقدرته على معرفة ما تفعله بقية الشركات فيما يتعلق بالجودة وتقانة المعلومات - وكل ما هو وثيق الصلة بذلك.

عموماً، عليه التفكير باتصالاته على نحو أوسع. غالباً ما يقع الناس في شرك التقسيم الثنائي الساذج: «ما تعرف» و«من تعرف». الحقيقة هي أن «من تعرف» ستؤثر مباشرة في «ما تعرف». نحن نعيش في عالم

سريع التغير، والطريقة الوحيدة التي ستجاري فيها هذا العالم هي معرفة ما يفعله الآخرون، وأن تلتقط المعلومات من أي مكان تتوافر فيه. يبدو كأن داني يفيق على نفسه. يعيش في بلدة صغيرة في كاليفورنيا، ومعظم اتصالاته عبر مؤسسة مهنية وحيدة. يبدو أن هذا يشبه شبكة علاقات ربما تكون فطرية مع أخذ الطريقة التي يتغير بها العالم بالحسبان. يجب أن يفهم داني أن الناس من حيث الخلفية لديهم نموذجيًّا ثلاثة أنواع من العلاقات أو الصلات في حياتهم العملية. الأولى هي علاقة المهمة، مرتبطة بإنجاز موضوع العمل الذي لديك. فيما يخص داني، إنهم الأشخاص في مختلف الدوائر التي تعمل معه في موضوع الجودة. شبكة العلاقات الثانية -وهي تتداخل مع الأولى- هي شبكة علاقات مسيرة العمل، وهم الأشخاص الذين يقدمون النصيحة والإرشاد مع دعم وتوجيه تطورك. يمكنهم مساعدتك على كسب القدرة على الرؤية والحصول على مهمات واسعة وفتح الأبواب. عادة ما تُربط هذه الشبكة من العلاقات بعلاقات الإرشاد والنصح، لكن الناس في هذه الأيام لا يكون لديهم عادة معلم واحد، لديهم مجموعة من الأشخاص يساعدونهم في تطوير أعمالهم. الشبكة الثالثة في العلاقات تتداخل أيضاً مع الأولى والثانية وهي اجتماعية - الزملاء في العمل، الجيران في العمل نفسه أو الصناعة. هذه العلاقات ترتكز كثيراً على محبة الواحد الآخرَ وقيامهم بأعمال اجتماعية معاً.

ربما يغفل داني أهمية التبادل وينسى مدى حيوية الأخذ والعطاء في شبكة العلاقات عندما يفكر في هذا الموضوع. يبدو أنه ينظر إلى شبكة

العلاقات والتواصل كعمل سطحي في استخدام الناس للحصول على معلومات عن العمل الذي يريده أو يحتاجه. إذاً، هو لا يقوم بالأشياء التي تجعل منه وسيلة اتصال مفيدة للآخرين -هو لا ينظر إلى إقامة الاتصالات على أنها قناة ذات مسارين، يزود فيها الأشخاص الذين يتواصل معهم بشيء ما مقابل ما يعطونه. التبادلية لا تعني أن كل واحد لا بد أن يكون أفضل زميل. طالما أن هناك أخذاً وعطاءً فإنك على مسار طريق منتج للعلاقات. وهذا لا يعني أن تتحدث فقط إلى من تحب فعلاً، والذين يشاركونك اهتماماتك وهم يشبهونك تماماً. الأشخاص الذين يشبهونك غالباً ليسوا أولئك الذين سيساعدونك على التوسع والتطور.

كلما كانت شبكة علاقاتك في العمل أكثر تنوعاً، تجد أنك في موقع أفضل لاكتشاف فرص خارج دائرتك المباشرة الاجتماعية والمهنية. لذلك، من الأمور الحاسمة أن تخرج إلى أماكن لا ترتادها عادة. ستسمع عن أشياء لا تسمع عنها في الحالات العادية، وهذا سيجعلك أكثر فائدة للآخرين. إنها ليست قضية ما تجلبه لك هذه الاتصالات فقط. إنك ستقدم لهم أكثر مما تأخذ.

وقع داني في فخ معروف جدًّا، وهو البقاء في تركيز شديد على شركته ووظيفته الخاصة. يدل بحثي على أن هذا خطأ حقيقي، وينشأ من حقيقة أننا نحب الأشخاص الذين يشبهوننا، والذين يؤكدون قيمنا ونشعر بالراحة معهم. ولكنّ هناك حد لمدى ما نستطيع أن نتعلمه من أناس مثلنا تماماً. أنت تحتاج أن يكون لديك بعض التكامل مع غيرك، كي تستطيع تعلم أشياء جديدة.

سوزان روان: مؤلفة «أسرار ذكاء الاتصال»

إنني أنصح داني أن يخرج رأسه من الرمال، إن القدرة على التحدث يعني أنه من السهل أن يتحدث الآخرون معك. أشارت إحدى الدراسات إلى أن 88% منا يميزون أنفسهم على أنهم يخجلون. القضية هي كيف نسير في هذا الاتجاه. في الحقيقة، الخجلون من الناس غالباً ما يكونون متحدثين من النوع الجيد، لأن عيونهم لا تجول هنا وهناك أبداً.

توجد خطوات عدة يمكن للخجلين من الناس اتباعها، وتساعدهم في المناسبات الاجتماعية. عندما تكون في مناسبة ما، تصرف وكأنك المضيف، كن لبقاً ومهتماً. ليكن لديك طريقة معدة ومخططة لتعريف نفسك. اقرأ الصحف، وليكن لديك ثلاثة أمور على الأقل تتحدث فيها. عندما تكون في الغرفة ابتسم للناس وانظر إلى عيونهم.

آلاي روث: رئيس اتحادات آلاي روث، شركة عمل استشارية، نيويورك:

يجب على داني أن ينظر إلى أولوياته، ويوازن بين رغبته في العمل في وظيفة آمنة ويعيش في بلدة صغيرة، حيث إن الأولاد يقتربون من الكلية، وبين اهتمامه القوي بإدارة الجودة.

إذا ألغي برنامج الجودة، هل سيفضل منصباً آخر في المصرف (لو كان متاحاً) أم إدارة التدريب في برنامج الجودة في مكان آخر؟ هذا ما يجب أن يسأل نفسه. «ماذا أحب فعلاً في إدارة برامج الجودة؟»

ربما يكون حل المشكلة أو قيادة مشروع جديد للمواهب يمكن أن يوظفه في مجال آخر. داني يذخر بأكثر من مهارة التسويق أو التدريب في موضوع الجودة، لديه مجال كامل من مهارات التسويق والاهتمامات والقدرات.

قد لا يكون داني متحدثاً عظيماً، ولكن يمكنه بدء الاتصال بالحديث إلى أشخاص يثق بهم داخل المصرف وفي نطاق أصدقائه. إذا كان متحمساً لموضوع إدارة الجودة، عليه أن يبدأ التفكير في بناء رؤيته خارج المصرف. عادة أنصح الزبائن أن يتابعوا هذه الحماسة، ويبذلوا جهداً لإيجاد معنى العمل الذي يقومون به، ستنتجح حماسة داني لهذا الموضوع، وسيكون ذلك عامل ترويج له. إذا كان لديه مهارات في البحث والكتابة، يمكنه كتابة مقالة تجارية لدار نشر، أو يتحدث في اجتماع لمؤسسة تجارية. ذلك لن يهدد عمله الحالي. على العكس من ذلك، اكتسابه شهرة في كونه قائداً في ميدان عمله، يؤثر إيجابيًّا في المصرف، ويبني سمعته فيه.

جودي روزا مارين: كبيرة متخصصي إدارة العمل في شركة بارتز للموارد البشرية وهي جزء من مجموعة مؤسسة اربر:

الأسلوب الحقيقي لإقامة العلاقات ليس متعلقاً بالحصول على عمل، ولكن يتعلق بإقامة علاقات إنسانية والمحافظة عليها عن طريق الاهتمامات والمنافع المتبادلة. وإذا نظرنا إليها بطريقة ثانية، الاتصال بالآخرين هو عملية جمع معلومات كي تتخذ القرار المستنير. دون هذا

النوع من المعلومات يبقى داني جاهلاً ما يجري في بقية العالم -عالم يحمل فرصاً كثيرة. إذا كان يخشى التغيير، فهو يشبه كثيراً منّا. ربما يحتاج إلى أن ينظر إلى أوقات في حياته كان مضطراً إلى القيام بالتغييرات، وكيف تسنى له في ذلك الوقت التعامل مع الموقف بأفضل ما يكون.حتماً خجل داني قد يضاعف من إحجامه عن الاتصال. الخجولون من الناس بحاجة إلى مباشرة ذلك بحسن تدبير، وأن يكونوا على أتم الاستعداد قبل البدء. يجب عليه أن يضع وصفاً مدته دقيقتان لسبب رغبته في الحديث مع شخص ما ويدون ذلك الوصف. بعد ذلك، لما كانت زوجته تشجعه على الخروج إلى ذلك اللقاء، يمكنه أن يتدرب معها، ويلعبا الأدوار في الدقائق الأولى. يجب أن يبدأ في الحديث مع أناس يشعر بالراحة معهم، الاتصال سيصبح أسهل بعد مقابلته بعض الأشخاص. داني هو الحل الآن. يحتاج أن يخرج ويحدد المشكلات. هذه ليست ثرثرة، إنه بحث جيد.

هل أنت مستعد لتكون جادًّا في شبكة اتصالك؟

سوزان جي. باركر

مرة كل أسبوعين وفي الساعة السابعة صباحاً ينكب دان فالديز والأعضاء الآخرون للتحالف على العمل. يمثل الأعضاء الثلاثة والعشرون لمجموعة الاتصال هذه أعمالاً متنوعة في هاوستن، لذلك فهم جميعاً لهم هدف واحد وشيء واحد فقط : مساعدة بعضهم بعضاً على توليد أعمال تجارية وإنتاجها. مجموعات التواصل مثل «التحالف» كانوا معاً مدة طويلة. بنيامين فرانكلين، صاحب مطبعة وهي مهنته، كانت لديه مجموعة تواصل ضمت كاتباً ومسّاحاً وصانع أحذية. كانت المجموعة تلتقي كل جمعة وسنوات طويلة لمناقشة أمور السياسة والفلسفة والأخلاقيات، «ولترويج ودعم اهتمامات معينة في العمل بمزيد من التوصيات الموسعة». هذا ما كتبه فرانكلين في سيرته.

مجموعات التواصل هي الأسلوب الذي يتخذ نمطاً وأسلوباً أفضل من تواصل المناسبات التي تقيمها مثلاً غرفة تجارة المنطقة. ومع اختلاف هذه المجموعات فإن لديها جميعاً السمات الآتية:

- في كل مجموعة يمثل شخص واحد المهنة لإزالة أي تنافس في المرجعيات بين الأعضاء.
- تلتقي المجموعات أسبوعيًّا أو مرتين شهريًّا ولها قوانين رسمية حول كيفية إدارة هذه النوادي.
- يُطلب من الأعضاء حضور معظم الاجتماعات، ويوجد إحالات إلى بعضهم بعضاً. إذا لم يفعلوا ذلك، يُطلب منهم المغادرة.
- عدد الأعضاء عموماً بين 25 و 35 عضواً لتقديم قاعدة واسعة لإحالات دون أن يسبب ذلك إرباكاً.

شيء مقابل شيء

ما يميز هذه المجموعات عن الأنماط الأخرى من شبكة العلاقات هو أن على الأعضاء صراحة أن يساعدوا بعضهم بعضاً. هذا في الواقع هو الأمر الأول في العمل. إذا أتى أحدهم ليكون «عالة» فقط، يستبعد من المجموعة بسرعة، كما يقول واين بيكر، أستاذ السلوك التنظيمي وعلم الاجتماع في جامعة ميتشيغان، وآن أربوو ومدير البحث في مؤسسة هيوماكس. يقول بيكر: «ما اكتشفناه عبر بحثنا هو أن أكثر الأشخاص نجاحاً في هذه المجموعات هم الذين يسهمون في نجاح الآخرين، وهذا يعود عليهم أضعافاً كثيرة».

في اجتماع نموذجي لمجموعة التحالف (الليسانس) يقدم أحد الأعضاء عرضاً حول عمله، وفي أثناء حديثه، يملأ أعضاء آخرون ورقة بأسماء أشخاص يريدون أن يحيلوهم إليه لأجل عمل محتمل. ثم يأخذون خطوة إضافية، يرتب الأعضاء اجتماعات بين المتحدثين والأشخاص المحالين وأنفسهم. وتذهب اللمسة الشخصية مدى أطول من ذلك، كما يقول فالديز، الذي يساعد أصحاب الأعمال على إحياء الشركات الواهنة. كان لدى أحد الأعضاء، المسؤول عن جدول أجور الخدمات، زبون يعاني من مشكلة في عمله.

أعد هذا العضو غداء عمل له وللزبون ولفالديز. «فهم هذا العضو عمل الزبون أفضل مني، لذلك وبينما كنت أشرح ماذا علينا فعله، أخبر الزبون كيف باستطاعتي أن أخرجه من هذه المشكلة».يقول: إن المجموعة قد جمعت أكثر من مئة ألف دولار نتيجة عملها لأجل هذا الشخص منذ أن التحق بالمجموعة عام 2001، كانون الثاني.

«ربما توفّر لي المجموعة 15% كحد أدنى سنويًّا»، يقول فالديز، الذي يترأس مجموعة سينتري الاستشارية وهي شركة في هاوستون. «وهي تمنحني الثقة العظيمة والراحة بأن لدي قوة مبيعات فعلية تساعدني في بناء عملي. إذا كان لدي عبء عمل كامل من الزبائن، عندها لا يكون لدي الوقت للتسويق. لذلك يساعدني هذا على التسويق عندما لا يكون لدي الوقت لأقوم بذلك بنفسي».

مجموعة أللیانس، مثل بقية مجموعات التواصل الأخرى، لها قوانين تتعلق بالعضوية. باستثناء مهن مثل المحاماة، حيث توجد مجالات

عديدة غير تنافسية، شخص واحد فقط يمكنه تمثيل المهنة. يجب أن يكون الأعضاء في عمل خدمي ويعملون مباشرة مع مهن أخرى، لا أن يبيعوا مباشرة إلى الزبائن. يحتاج كل عضو إلى حضور 60% على الأقل من الاجتماعات كل ربع سنة. وكل عضو يجب أن يكون قد عاش في هاوستن مدة ثلاث سنوات، وأن ينظر إليه أعضاء آخرون كرجل تواصل ماهر.



بعبارة أخرى، كل عضو جديد لا بد له من أن يحضر شيئاً إلى طاولة المجموعة. ويجب أن يتعامل الأعضاء في نطاق عملهم مع مستوى إداري متوسط أو عالٍ، ويقول فالديز: إن الفكرة هي مساعدة الزملاء الأعضاء على اجتياز «حراس البوابات».

هذا التركيب أو هذه البنية قد أثمرت. لقد أنتجت المجموعة ما يزيد على ثلاثة ملايين دولار من الأعمال للأعضاء منذ أن بدأت في منتصف عام 2000.

إعطاء الدعم إلى الشخص الضعيف

أصبح دو فيرغيث، وهو نائب رئيس مصرف State في لونغ أيلاند (جيريكو - نيويورك)، مقتنعاً بقيمة مجموعات التواصل

بعد أن أخبرته مديرة أحد الفروع: كيف أن أحد الأشخاص زاد من زبائنها عندما كانت في عمل سابق. منذ ذلك الوقت، دفع مستحقات نوادي التواصل لخمسة مديري فروع ولاثنين من موظفي التطوير التجاري.

يوضح فيرغيث أن مصرفه هو مؤسسة مالية صغيرة، تتنافس مع مؤسسات مثل سيتي بنك وفليت. إنه يركز على أعمال صغيرة ومن الحجم الوسط أيضاً، ويسعى إلى أن يكون متميزاً بتقديم خدمة شخصية لزبائنه. الطريقة المثلى لتقديم تلك الخدمة هي عبر اجتماعات شخصية مباشرة أو إحالات شفهية بدل حملات دعاية واسعة؛ بحسب قوله.

في السنة الأولى للانضمام إلى مجموعة اتصال، أحضر مدير أحد فروع المصرف سبعة زبائن تجاريين مشتركين جدد -أو ثلث العمل الجديد في تلك السنة في ذلك الفرع.

تقول إيريس تاييي، التي أشارت أولاً إلى قيمة مجموعات التواصل لغيرغيث: إنها تأتي بنحو 70% من زبائنها الجدد من مجموعتها، وهي جزء من مؤسسات تجارة أمريكية (هانتينغتن ستيشن، نيويورك). وهي التي تدير مهنيًا مجموعات اتصال في مدينة نيويورك ولونغ أيلاند. وتقول تاييي، مساعدة نائب رئيس ستيت بنك في لونغ أيلاند ومديرة هولبروك، نيويورك: إنها تتعلم عن أساليب المبيعات الجديدة والأخطاء الشائعة من أعضاء نادٍ آخر.

إيجاد مجموعة تواصل

كيف تجد مجموعة تواصل؟ قم بالاتصال. اسأل أشخاصاً تعرفهم، وهم لا بد أن يكونوا ناجحين، عن المجموعات التي ينتمون إليها، كما تقول دونا فيشر، خبيرة الاتصالات والمؤلفة المساعدة لكتاب «زوّد التواصل بالقوة». تُؤسّس نوادي التواصل المعلوماتي إما من قبل مجموعة أشخاص من تلقاء أنفسهم أو تديرها مجموعة محترفة وتفرض رسوماً عالية، لكنهم يقدمون التوجيه كجزء أساسي من العمل. وكذلك الإشراف على نوادي التواصل المعلوماتي.

لإيجاد مجموعة اتصال ومشاركة معلوماتية، توصي فيشر بالآتي:

- اعمل قائمة من بعض الأشخاص الرئيسين الذين تعرفهم في العمل وتعجب بهم، وتود أن يكونوا معك في مجموعة التشارك المعلوماتي وتثق بهم.
- اختصر القائمة حتى عشرة أشخاص، ثم أبق على خمسة أشخاص. أوجد خمسة أشخاص راغبين في تكوين هذه المجموعة من التواصل المعلوماتي.
- اعقد اجتماعاً تضع فيه مسوّدة قوانين فرعية وخطوطاً توجيهية عامة، اعمل على أن يلتزم كل واحد بهذه المجموعة.
- اطلب من كل واحد إحضار عضوين على مدى ستة الأشهر القادمة. وكلما عملت المجموعة على نحو أفضل، فسيكون لديها مجموعة قوانين محددة وإجراءات كي تجعل الأشخاص يعملون معاً.

كما تقول واين بيكر، أستاذة علم الاجتماع والسلوك التنظيمي في جامعة ميتشيغان: «المجموعات التي لا تحسن العمل مثل الآخرين هي مجموعات الثرثرة الكبيرة».

تقول تايبي: «أخرج دائماً من الاجتماعات متأهبة ومتحفزة جدًّا، مثلاً يمكنني أن أقول لهيئة العاملين لدي: إن رجال المبيعات الآخرين

قد عانوا من صعوبات وهم يتابعون زبائن محتملين، وعلينا أن نتوثق من عدم ارتكاب الأخطاء نفسها».

اون كليرك، صاحب تجارة صغيرة، حصل على فائدة محدودة من استخدام مجموعات التواصل المعلوماتي. كان على كليرك أن يتعلم التواصل المعلوماتي عندما أنشأ عمله في الاستشارات الخاصة بالحاسوب في منزله قبل خمس سنوات، وكان قد عمل مدة ثماني عشرة سنة في مؤسسة كبيرة.

ومنذ ذلك الوقت انضم إلى ثلاث مجموعات تواصل معلوماتي. وزوجته تنتمي إلى ثلاث مجموعات أخرى، وتعمل أيضاً في المهنة نفسها.

يطلب كليرك من موظفيه الانضمام إلى مجموعات التواصل المعلوماتي أيضاً. وهو يدفع مقابل وقتهم للذهاب إلى الاجتماعات وتناول الغداء مع أعضاء آخرين. يقول كليرك: إن استثمار الوقت والمال يستحق تماماً ما نبذله. تقدم لنا مجموعات التواصل المعلوماتي 80% من عمل الشركة إما مباشرة أو على نحو غير مباشر.

وقت مع المجتمع وبمكافأة

تقول دونا فيشر، وهي المؤلفة المشاركة في كتاب «تنشيط التواصل المعلوماتي»: إن هذه المجموعات، إضافة إلى ما تقدمه من فوائد مهنية، تقوم بوظيفة اجتماعية مهمة أيضاً. تقول فيشر: «توجد حاجة إنسانية أساسية إلى أن نشعر بالانتماء، وإلى أن نكون جزءاً من كيان أكبر منا،

وأن يكون لدينا مكان نشعر فيه بالتقدير ونسهم في أعماله. جميعنا بحاجة أن نشعر بالارتباط بالآخرين». كانت فيشر من أعضاء نادي وينسور، وهو مجموعة تواصل معلوماتي في هاوستن، مدة عشر سنوات. تلتقي مجموعة فيشر كل أسبوعين لتناول الفطور. وفي كل اجتماع يعرّف الأعضاء أنفسهم ويقدمون الشكر لأي شخص في المجموعة تعامل معهم أو أحال إليهم عملاً.



تقول فيشر: «نعتقد أنه من الأهمية بمكان أن يعبّر الناس عن التقدير والشكر لبعضهم، إن ذلك يبقينا مترابطين. عندما يوجه الشكر إلينا نميل إلى فعل المزيد فيما شُكرنا لأجله، وهذا يدعم تقدم المجموعة». في احتفال الأعضاء بأعياد ميلادهم السنة الماضية، أخبر الأعضاء الآخرون أحد المحتفلين بعيد ميلاده عما تعلموه منه في تلك السنة، دوّن أحد الأعضاء في النادي كل ذلك لتقديمه إلى ذاك الشخص.

أعضاء نادي ويندسور هم أيضاً جزء من مجموعات الطاولة المستديرة الأصغر التي تتكون من خمسة إلى سبعة أعضاء. تعمل هذه المجموعات كمجالس استشارية لبعضها بعضاً. يقدم كل عضو في

الاجتماع الشهري تلخيصاً لما استجد في أعماله، في حين يُسلط الضوء على أحدهم، فيُعطى مدة 30 دقيقة لتقديم عرض بأدائه. إنها فرصة للأعضاء لعرض المشكلات التي يواجهونها؛ مثل التسويق أو صعوبة في موضوع الموظفين. يعطي آخرون في الطاولة المستديرة النصائحَ والمعلومات.

يلتقي الأعضاء على نحو فردي عضواً آخر مرة شهريًّا لتناول الغداء.

إضافة إلى ذلك، تقوم المجموعة شهريًّا بنزهات اجتماعية، مثل الذهاب إلى المسرح أو إلى حفل موسيقي أو عشاء مما يحضّر منزليًّا أو حضور صفوف طهي معاً.

«نريد أن يعرف الناس بعضهم بعضاً. الناس يتعاملون مع من يعرفونهم ويحبونهم ويثقون بهم»؛ كما تقول فيشر.

قابل مرشدك الجديد.
إنه تواصل معلوماتي

جيم بيلينغتون

نعم، مرشدك من كبار نواب الرئيس، أشيب الشعر، يساعدك على اجتياز العوائق والأخطار منذ أن كنت مدير حسابات حتى وصلت إلى منصب المدير التنفيذي، أليس ذلك بصحيح؟ آسف، أصبحت العلاقة التقليدية بين المرشد ومن يشرف عليه كما هو حال الحاسوب المركزي الكبير الذي يقدم الخدمات لكثير من المستخدمين. وفي الوقت الذي لم يختف تماماً، فإنه لم يعد شائعاً كما كان في الماضي. وقد أسهم الافتقار إلى الكبار من نواب الرؤساء ذوي الشعر الأشيب وكذلك إعادة التوجيه ومداهنة ونفاق المؤسسات في هذا الهبوط والانحدار.

إذاً، من يعلمك مداخل الأمور ومخارجها، ويرشدك أحياناً في دوامة مسيرة العمل؟ كجواب عن ذلك سيقترح عليك العلماء كلمات التواصل المعلوماتي والمشاركة والمؤسسة. ولكن من الصعب أن تبوح بمكنون صدرك إلى مؤسسة أو تسير على نمطها.

يقدم عدة كتّاب عقلاء بديلاً معقولاً: مجموعة تواصل معلوماتي- لكنها على نطاق ضيق- من المرشدين. شخص من داخل الشركة أتقن العمل في مجال خبرتك. وآخر تجد أن مساره في العمل مستحب إجمالاً. إذاً، كيف تباشر إيجاد هؤلاء الأشخاص الثلاثة؟

كيف تستفيد إلى الحد الأقصى من المرشد

كن مرشداً أولاً

قد يبدو ذلك مستحيلاً كوضع العربة أمام الحصان، بناءً على الصور الذهنية والأفكار الهزلية عن الإرشاد والنصح، وكأنه رجل حكيم خبير يأخذ بيد شاب حالم متفائل، ولكن أفضل من تلقوا التوجيه كانوا أنفسهم مرشدين، بحسب ما يقول فلويد ويكمان وتيري سجودين، مؤلفا كتاب «التعليم والإرشاد». مع أن علاقة المرشد بالمتلقي لا تقدر بثمن لكلا الطرفين، إلا أنها مبدئيًّا تتطلب من المرشد أكثر كثيراً مما تتطلبه من المتلقي، وستكون أنت نفسك متلقياً أفضل إذا كنت الجانب المعطي. يعرض الكاتبان أربعة أسئلة رئيسة، عليك أن تسألها عندما تختار ربيباً (متلقياً لتوجيهك): هل هو الشخص الذي:

- يحترم وقتك؟
- يعمل وفقاً للمعلومات التي تقدمها؟
- يظهر الاحترام لقدراتك وعطاياك؟
- ينقل هذه العطايا إلى الآخرين؟

هذه المتطلبات مرهقة، لكنها تؤكد نقطة أساسية، وهي: لدى المرشدين شيء يعطونه. على الربيب (متلقي التوجيه) تقدير العطاء بما يكفي أيضاً كي يقدّر وقت المرشد، ويشارك راغباً في المعلومات التي يتلقاها من معلمه. يخرب الخوف كثيراً من علاقات التعليم والنصح. هل ربيبك سيتفوق عليك؟ هل سيحجب عنك معلومات أساسية بداعي عدم الأمان؟ الربيب الجيد يفهم ويقدّر تكلفة نقل المعرفة من شخص إلى آخر، ويعرف كيف يسهِّل ذلك الانتقال، بحيث لا يسبب الخوف لهذا المرشد.

الطريقة المثلى لتعلم ذلك هي أن تقوم أنت بدور المرشد. الشخص الذي تحت رعايتك وإرشادك ليس من الضروري أن يكون أصغر أو أقل مرتبة منك في الشركة - قد يكون واحداً ممن يعملون في مكان آخر في ميدانك نفسه، أو خريجاً جديداً في جامعتك التي تخرجت فيها أو كليتك، وربما يكون شاباً قابلته وأنت تقوم بعمل طوعي. عندما تكتسب أنت نفسك الخبرة كمرشد، يمكنك تطبيق هذه الخبرة عندما تفكر في معايير انتقاء مرشدك الخاص. يقدم لنا ويكمان وسجودين عملية من إحدى وعشرين خطوة لتعرّف الشخص المناسب وتجنيده لنصحنا وتعليمنا.تسرد هذه العملية بالتفصيل كل شيء بدءاً من البحث عن خلفية المرشح ثم القيام بالاتصال الأولي وانتهاءً بطلب التعليم والنصح. إذا بدا أن هذه الطريقة مقولبة ومعلّبة كثيراً، فهي كذلك. لكنها مفيدة: سمة التفكير التسلسلي فيها يمكن أن تساعدك على تنظيم أولوياتك.

مرشد الشركة

يصف ويليام يومان بوضوح في كتابه «سبع مهارات لبقاء عالم أعيدت هندسته» مرشد الأيام الماضية الذي كان يعلو درجتين أو ثلاث عن غيره، ولم تكن مسؤوليته بالضرورة سلسلة أوامر توجه إليك، بل كان ذاك المرشد على ما يبدو يهتم اهتماماً تلقائيًّا بعملك كعم أو خال. «ذلك الموقر في مرتبته العليا، كان همه التمسك بعمله الخاص وليس لديه إلا القليل من الوقت والصبر لإعطاء الآخرين النصائح. والمرشدون المرغوب فيهم يمكن أن يخشوا خسارة أعمالهم لمصلحة أناس كانوا يرشدونهم وهم أقل مرتباً وأصغر سنًّا». مع ذلك تستطيع أن تجد مرشد الشركة. العامل الأساسي هو إلغاء الخوف لدى المرشد من أن يكون نصحه وإرشاده لك تدميراً له. إحدى المقاربات هي أن تجد شخصاً تقاعد حديثاً وما زال له تأثير قوي في الشركة. وهناك طريقة أخرى وهي البحث عن تطابق الأهداف، تداخل اهتمامك القوي بهدف أو قضية في اهتمام وإخلاص مرشدك المحتمل. يستشهد جورج لابوفيتز وفيكتور روزانسكي بمثال جيد -بعيد عن موضوع الإرشاد والتعليم- على مقدرة الاصطفاف وراء هدف مشترك على إبعاد الخوف عن المؤسسة.

عندما تم تطوير سيارة ثاندر بيرد في شركة فورد عام 1983، كان الهدف الواضح من صنع تلك السيارة هو أن يفتخر أي موظف بقيادتها، وقد تغلب هذا الهدف الواضح على الغيرة السطحية والنزاع البيروقراطي الداخلي هناك.

في الوقت الذي تعدُّ فيه برامج التعليم والتوجيه المدعومة من الشركة بدعة اضطرارية، مقارنة بالتطور التقليدي لمثل هذه الممارسة، فإنها تشجع أيضاً على السعي معاً وراء هدف مشترك. وبحسب ما جاء في دراسة ويكمان وسجودين، فإن 2,400 من وكلاء تأمين الحياة أظهروا أن التوجيه والتعليم حسّن من الإنتاجية ومن نسب النجاح بين المستخدمين الجدد، وعلى العكس لم تؤثر في نسب نجاح المرشدين. إن الحافز الذي يدفع شخصاً أن يكون مرشداً لك هو إمكانية أن يتعلم شيئاً جديداً منك، إضافة إلى شعور بالرضا بمساعدتك على التقدم. برغم كونك أقل مرتبة، إلا أنك قد تملك معرفة مهمة ومستحدثة يستفيد منها مدير أعلى مرتبة. يمتلك الموظفون الجدد، إضافة إلى المهارات التقنية، أفكاراً ثاقبة في ميادين الحياة العملية قد تستفيد منها المراتب العليا في المؤسسة. ما يجب أن تطمح إليه في العلاقة بالمرشد هي الشراكة عوضاً عن الممارسة ذات الاتجاه الواحد في استخلاص المعرفة.

المعلم البارع

يساعدك المرشد البارع على تكوين مهاراتك في ميدان وظيفي معين، ويبقي هذه المهارات في حالة استعداد وشحذ. قد يعمل هذا الشخص في مهنتك أو شركتك وقد لا يعمل، لكنه يمتلك مستوى أعلى من المهارة الوظيفية أكثر مما لديك. العلاقة بينكما لن تكون بقوة العلاقة بمرشد الشركة، لكن لا بد أن تستمر هذه العلاقة مدة أطول.

لما كانت القناعة الرئيسة لهذا النوع من المرشدين هي مساعدة شخص ما على النجاح في الوقت الذي يسيرون فيه قدماً في المعرفة والتدريب، فإنهم يقدّرون التدريس تقديراً عظيماً. وفي هذا السياق، يستفيد المرشد من حاجته إلى البقاء مطلعاً على أحدث المستجدات في مجال المهارات الوظيفية لأجل التعليم. في هذه الحالة أيضاً، لا بد أن يشعر المرشد بما يكفي من الأمان في مسار عمله الخاص وألا يُهدّد من أي مسار عمل يخصك.

المكان المثالي للبحث عن مثل هذا المرشد هو المجموعات المهنية والتجارية. يجب توافر المبرر كي تجتمعا دوريًّا. العلاقات التي تتكون في كلية التجارة، يمكن أيضاً أن تقدم هذا النوع من التوجيه. يقترح هندريكس، مؤلف كتاب «التدريب والإرشاد والإدارة» مفهوم «مجموعة المرشدين» -المرشد هنا ليس كشخص ولكن سلسلة من العلاقات والمشاركات التي تطورها التي تبني بها مهاراتك.

مرشد العمل

لـمّا كنت في الأغلب ستغير الشركات التي تعمل فيها مرة على الأقل في مسيرة عملك، وربما تغير نوع وظيفتك أيضاً، فمن المفيد أن يكون لك مرشد عمل -والمعنى الذي نستخدمه هنا، هو إنسان قدوة أو هادٍ تلجأ إليه لكي ترسم توجهك المهني. هذا الشخص هو الذي تحب أن تكون مثله في حياتك العملية بعد عشر سنوات أو عشرين سنة. هذا المرشد قد يكون في مهنتك أو مهنة أخرى، وقد يكون في مجالك الوظيفي أو

ربما لا يكون. النقطة الرئيسة هي أنه لا بد أن يمثل النجاح كما تحدده أنت، وتم تحقيقه في عمل يمكن أن تأمل واقعيًّا الوصولَ إليه ومضاهاته. اختيار مثل هذا الشخص يتطلب كثيراً من التفكير الذي يتجاوز كثيراً قوائم الخطوات المعروضة في الكتب التي هي موضوع نقاشنا.

يجب أن تحدد النجاح، وهذا يعني إدراك وفهم الشيء الذي يمثل أكبر قيمة لك، ثم محاولة إيجاد شخص يمثل ذلك النجاح. تعرُّفُ ذلك الشخص وإقناعه بإسداء المشورة لك ربما يكون الأكثر أهمية في الاستعداد والتحضير الذي تقوم به في مسيرة عملك. من الواضح أنك بحاجة إلى شخص يريد مخلصاً تقديم هذا النوع من الإرشاد والمشورة.

الفائدة التي تعود على المرشد ليست تبادل المعرفة، وإنما المكافأة النفسية التي تأتي من تراث يتركه خلفه. من بين الأماكن التي يمكن أن تبحث فيها عن مثل هذا الشخص روابطُ خدمة متقاعدي كبار المديرين التنفيذيين، ومقرها في واشنطن دي سي، وهي تقدم برنامج توجيه رسمي منظم لأصحاب الأعمال. برغم أنه من الصعب إيجاد مرشدين هذه الأيام، إلا أنهم يبقون من المزايا القيمة إذا وُجدوا في عملك.

لا تعقد الآمال كلها على واحد، ولا تسعى وراء الكثيرين. مرشد في شركتك، وآخر في ميدان نشاطك، وثالث في مسيرة حياتك؛ هؤلاء معاً يمكن أن يؤلفوا شبكة التواصل المعلوماتية الضيقة، ولكنها تتسع باستمرار، وهذا ما تحتاج إليه.

قراءات إضافية

Coaching, Mentoring and Managing by William Hendricks (1996, Career Press)

Mentoring by Floyd Wickman and Terri Sjodin (1997, McGraw-Hill)

The Power of Alignment by George Labovitz and Victor Rosansky (1997, John Wiley & Sons)

7 Survival Skills for a Reengineered World by William N. Yeomans (1996, Dutton)

Reprint U9708A

التوجه في
حقل ألغام موروث

دان سيامبا و مايكل واتكينز

في لحظة يُعدّ الرجل الثاني في الهيئة التنفيذية مستعداً لقيادة الشركة عندما يتنحى الرئيس التنفيذي، في اللحظة الآتية تم فصله أو غادر الشركة سعياً وراء فرص أخرى. ماذا كانت المشكلة؟

تؤكد الأمثلة اللافتة الانتباهَ أخيراً أن ترك العمل قبل الأوان من قبل الرجل الثاني في الإدارة، هو تأكيد ما تظهره الأبحاث: نصف المديرين التنفيذيين داخل الشركة لم ينجحوا في الوصول إلى قمة هرم الإدارة، تاركين شركاتهم في خمس سنوات، علماً أنه تمت ترقيتهم إلى قمة الإدارة، وكان يُتوقع أن يخلفوا الرئيس التنفيذي. والأكثر إذهالاً هو أن نسبة النجاح لأناس وصلوا إلى موقع الرجل الثاني من خارج الشركة بلغت 24% وقد أصبحوا من كبار رؤساء التنفيذ بعد خمس سنوات. غالباً ما يكون أولئك الذين يصلون إلى المركز الثاني في الإدارة أناساً

موهوبين شديدي الثقة بأنفسهم، ويزخرون بالنشاط -وقد أخذوا فرصتهم في إدارة العمل. إذاً، ما السبب في أن كثيراً منهم يفشلون؟ السبب هو عجز هذا الرجل الثاني في الإدارة عن التحرك في خضم التيارات السياسية والمناورات في الشركة، التي تصدم بعنف كل صاحب حق في المنصب. هذه المشكلات توضحها حالتان:

يتولى أحدهم منصب كبير نواب الرئيس في شركة إلكترونيات على أساس أن يخلف الرئيس التنفيذي. يلتقي هذا الشخص مع الرئيس أسبوعيًّا طوال الاثني عشر شهراً الأولى، ويناقشان بواقعية كل قرار. يوافق الرئيس على كل الخطوات التي يتخذها نائبه، ويثني على بعض مطالبه الصعبة. بعد أربعة عشر شهراً، يُصدم نائب الرئيس هذا عندما يعلم أنه قد فُصل من الشركة.

يكتشف أن اثنين آخرين من كبار نواب الرئيس اللذين كانت له علاقات دائمة طويلة بهما قد عملا على تقويض مركزه. شكواهما: إنه كان يسير بسرعة كبيرة جدًّا في مجالات هددت قواعد سلطتهما.

يعلن قسم الخدمات المالية في شركة فورتشن عن نتائج رائعة؛ في الحقيقة، إنه القسم الوحيد الذي كان ينمو في المؤسسة. تقرر رئيسة القسم، التي كانت تنتظر أن تخلف الرئيس التنفيذي للشركة الأم، وتعلن أن قسمها يحتاج إلى قنوات توزيع أوسع. بعد استطلاع التحالفات الإستراتيجية المحتملة، تستنتج أن قسمها يمكنه تحقيق نمو رائع بإدخال شركة أخرى بحصص في الأسهم، ولكن بعد شهر من تقديم تحليلها إلى الرئيس التنفيذي تم صرفها من الخدمة ووصفت

بأنها ليست وفية للشركة بسبب اقتراحها تخفيض أسهم الشركة الأم لمصلحة شركة أخرى.

لا يكفي أن تتمتع بمهارات إدارية وقدرة على تكوين رؤية ملزمة للمؤسسة. كي يسير في حقل الألغام والمناورات على صعيد تنقلات القيادة، على المدير الطامح إلى منصب الرئيس التنفيذي «بناء تحالفات».

على الذين يصبحون في الموقع الثاني، ويتأهبون للوصول إلى قمة السلطة، تشخيص المشهد السياسي بدقة في شركتهم. ثم عليهم إيجاد كتلة دعم حاسمة وسط قادة لرؤيتهم حول توجه الشركة. نموذجيًّا، رجال المركز الثاني الناجحون يبرهنون على المهارات الآتية:

يبنون علاقات عمل جيدة مع رئيس الهيئة التنفيذية إقراراً أنه هو الذي يحمل المفاتيح الموصلة إلى منصب الرئيس التنفيذي.

يساعدون نظراءهم على النجاح، حتى إن كان بعض هؤلاء الزملاء يتنافسون للوصول إلى منصب الرئيس التنفيذي. مثل هذا السلوك يُظهر للرئيس التنفيذي وهيئة المديرين أن هذا الرجل الذي يحتل الموقع الثاني في الإدارة يمتلك الثقة بالنفس والنضج الضروريين للمنصب الأعلى في الشركة. وهذا يبني أيضاً رأسمال من العلاقات بين النظراء في المجموعة.

رجال الموقع الثاني ينفتحون على المديرين ذوي النفوذ من الدرجة الوسطى في أرجاء الشركة، ويتخذون قرارات مع عدم إغفال حاجات

هؤلاء المديرين. وعن طريق إنشاء الدعم بين المراتب الوسطى في الإدارة، يمكن للذين يقفون في الموقع الثاني أن يتجنبوا إضعاف وتقويض مبادراتهم. إضافة إلى ذلك، يبنون مصداقية بالتصدي لمشكلات مهمة في عمل الشركة ومعالجة قضايا يهتم بها الموظفون. يطالبون أحياناً بأمور لا تحظى بالتأييد من قبل بعضهم، وهي التي يدرك الموظفون أنها ضرورية لنجاح الشركة.

أمر آخر هو أن هؤلاء الرجال يعرفون أي التغييرات التي يجب ألا يطالبوا بها قبل أن يصلوا إلى قمة المسؤولية، لأن هذه التغييرات هي التي تهدد تركة الرئيس التنفيذي أو مستقبل مسانديه الأوفياء.

الطامحون إلى الرئاسة في إدارة الشركة لا ينتقصون ثقافة الشركة الحالية ولا أولئك الذين أسسوا هذه الثقافة، حتى إن كان تكليفهم هو تغيير المؤسسة من نواحٍ جوهرية أساسية.

الرؤساء التنفيذيون للموارد البشرية في الشركة، ومجلس مديريها، والرئيس التنفيذي نادراً ما يكونون في موقع يسمح للخلف بالنجاح. وأخيراً، الرئيس التنفيذي الطموح عليه أن يتولى مسؤولية نقل السلطة ونجاحها. لا أحد يدفع ثمن تركة فاشلة مثل الخلف نفسه.عليه أن يقر بالمشكلة وأن يسعى إلى حلها.

المسهمون

- **جيم بيولوس:** مسهم في إدارة هارفارد الجديدة.
- **توم براون:** مسهم في تحديث إدارة هارفارد.
- **ربيكا م. سوندرز:** كاتبة مستقلة مركزها في مدينة نيويورك.
- **ديفيد ستوفر:** مسهم في تحديث إدارة هارفارد.
- **جيم بيلينغتون:** مسهم في تحديث إدارة هارفارد.
- **مونسي جي. ويليامز:** مسهم في تحديث إدارة هارفارد.
- **كونستانتين فون هوفمان:** مسهم في تحديث إدارة هارفارد.
- **سوزان جي. باركر:** مراسلة مستقلة تعيش وتعمل في كامبردج.
- **دان سيامبا:** مستشار رؤساء تجاريين، **ومايكل واتكنز** أستاذ مساعد في كلية التجارة -هارفارد، وهما شريكان في كتاب «الصواب من البداية: تولي المسؤولية في دور قيادة جديد»، (مطبعة هارفارد، كلية التجارة، 1999).